

**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU  
Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ  
DORADZTWO GOSPODARCZE DGA S.A.**

**ZA ROK 2009**

**SPIS TREŚCI**

STR.

<b>I. Kalendarium najważniejszych wydarzeń w 2009 roku.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Istotne czynniki i zdarzenia mające wpływ na osiągnięte wyniki finansowe .....</b>	<b>5</b>
<b>III. Istotne zdarzenia i czynniki mające wpływ na działalność Grupy Kapitałowej DGA w 2009 roku .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Wskazanie czynników i zdarzeń, które w ocenie Emitenta będą miały wpływ na osiągnięte przez grupę kapitałową dga wyniki finansowe w perspektywie przynajmniej najbliższego roku obrotowego .....</b>	<b>8</b>
1. Zdarzenia, które wystąpiły po dniu, na który sporządzono dane finansowe za 2009 rok .....	8
2. Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych .....	9
3. Strategia działania.....	9
4. Czynniki zewnętrzne: .....	12
5. Czynniki wewnętrzne: .....	13
6. Istotne czynniki ryzyka i zagrożeń .....	13
<b>V. Rynek i oferowane usługi.....</b>	<b>17</b>
1. Produkty i usługi oferowane przez Grupę Kapitałową DGA .....	17
2. Tendencje w obszarze rynku i struktury sprzedaży .....	23
3. Prace rozwojowe realizowane w 2009 r. ....	27
<b>VI. Wyniki finansowe .....</b>	<b>28</b>
1. Objasnienie różnic pomiędzy wykazanymi wynikami finansowymi, a wcześniej publikowanymi prognozami.....	28
2. Sprawozdanie z pełnego dochodu .....	28
2.1. Wyniki na segmentach branżowych .....	30
3. Bilans .....	32
3.1. Sytuacja majątkowa .....	32
3.2. Źródła finansowania .....	34
4. Przepływy środków pieniężnych .....	36
5. Wybrane wskaźniki finansowe .....	36
6. Sytuacja kadrowa .....	38
6.1. Zasoby kadrowe.....	38
<b>VII. Oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2009 roku.....</b>	<b>39</b>
1. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego w 2009 roku .....	39
2. Znaczący Akcjonariusze .....	40
3. Papiery wartościowe dające specjalne uprawnienia kontrolne i ich właściciele .....	41
4. Ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji oraz inne ograniczenia .....	41
5. Sposób działania Walnego Zgromadzenia, jego zasadniczych uprawnień oraz praw Akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania.....	42
6. Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych spółki oraz ich	

	komitetów. ....	46
7.	Tryb powoływania i odwoływania członków Zarządu oraz ich uprawnienia, w szczególności do podjęcia decyzji o emisji lub wykupie akcji. ....	49
8.	Zasady zmiany Statutu Spółki .....	50
9.	Opis podstawowych cech stosowanych w spółce systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych.....	50
<b>VIII.</b>	<b>Informacje uzupełniające .....</b>	<b>51</b>
1.	Informacja o powiązaniach organizacyjnych lub kapitałowych Emitenta oraz o jego głównych inwestycjach .....	51
2.	Informacje dodatkowe.....	52
3.	Nietypowe zdarzenia mogące mieć wpływ na wynik finansowy Emitenta.....	53
4.	Wykorzystanie kredytów oraz limitów na gwarancje ubezpieczeniowe.....	53
5.	Informacje o udzielonych i otrzymanych w danym roku obrotowym poręczeniach i gwarancjach, ze szczególnym uwzględnieniem poręczeń i gwarancji udzielonych jednostkom powiązanym Emitenta. ....	53
6.	Wartość wynagrodzeń, nagród lub korzyści wypłaconych, należnych lub potencjalnie należnych dla osób zarządzających i nadzorujących Emitenta .....	53
7.	Stan posiadania akcji DGA i udziałów w jednostkach powiązanych będących w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących.....	53
8.	Informacje dotyczące emisji kapitałowych papierów wartościowych.....	54
9.	Informacje o udzielonych w danym roku obrotowym pożyczkach .....	54
10.	Informacja o umowach z biegłym rewidentem .....	54
11.	Informacje wymagające ujawnienia zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunkach uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, które nie dotyczą sytuacji Emitenta .....	55
12.	Kurs akcji Emitenta .....	56
13.	Wyrażenia i terminy profesjonalne użyte w treści sprawozdania w zakresie produktów Emitenta .....	57
14.	Kodeks etyczny środowiska .....	68
15.	Kalendarium Konferencji i Wydarzeń w 2010 roku .....	70

**I. KALENDARIUM NAJWAŻNIEJSZYCH WYDARZEŃ W 2009 ROKU**

STYCZEŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontynuacja skupu akcji własnych DGA</li> </ul>
LUTY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A. umowy na realizację usługi szkoleniowo – doradczej na rzecz pracowników Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. i Stoczni Gdynia S.A., w ramach projektu „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”.</li> <li>Objęcie 50% udziałów w nowo powstałej spółce DGA Energia Sp. z o.o.</li> </ul>
MARZEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie umowy inwestycyjnej, na mocy której DGA obejmie docelowo 50% udziałów w spółce Braster Sp. z o.o., powstałej w celu wprowadzenia do obrotu i komercjalizacji urządzenia o nazwie Tester BRASTER™</li> <li>Powołanie Wiceprezesa Zarządu DGA S.A. pana Mirosława Marka w skład zarządu spółki Braster</li> </ul>
KWIECIEŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publikacja jednostkowego oraz skonsolidowanego raportu rocznego za 2008 rok.</li> <li>Pozytywne zaopiniowanie przez Radę Nadzorczą rekomendacji Zarządu dla akcjonariuszy dotyczącej pokrycia straty z roku 2008 z kapitału zapasowego Spółki DGA.</li> <li>Ogłoszenie porządku obrad i treści uchwał Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy DGA zwołanego na 28 maja 2009 roku.</li> </ul>
MAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakończenie skupu akcji własnych realizowanego w ramach „Programu skupu akcji własnych Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. z siedzibą w Poznaniu w celu ich umorzenia” przyjętego w lipcu 2008 roku. Ogółem DGA nabyło 1 127 768 akcji własnych, co stanowi 11,0892% udziału w kapitale zakładowym.</li> <li>Publikacja wyników za I kwartał 2009 roku.</li> <li>Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Podjęcie uchwał m.in. w sprawie zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sprawozdań Zarządu i Rady Nadzorczej, pokrycia straty za 2008 rok, umorzenia akcji własnych, obniżenia kapitału zakładowego, zmian w treści Statutu.</li> </ul>
CZERWIEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiana w umowie spółki zależnej DGA Energia Sp. z o.o. Podwyższenie kapitału zakładowego i wprowadzenie nowego inwestora – firmę Polnet – Biogaz Sp. z o.o.</li> </ul>
SIERPIEŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publikacja raportu półrocznego za I półrocze 2009 roku.</li> <li>31 sierpnia odbyło się spotkanie z inwestorami i przedstawicielami mediów dotyczące omówienia wyników za I półrocze 2009 r.</li> </ul>
WRZESIEŃ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie z bankiem PKO BP S.A. umowy kredytu obrotowego odnawialnego w wysokości 6 mln zł z przeznaczeniem m.in. na finansowanie zobowiązań wynikających z umowy szkoleniowo - doradczej zawartej z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A.</li> </ul>
LISTOPAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie umowy przez DGA z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości na dofinansowanie projektu szkoleniowego dla Grupy Goodyear Polska pt. „Kompetentni pracownicy podstawą sukcesu Grupy Goodyear Polska”. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 2.1.1 „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”</li> <li>Publikacja wyników za III kwartał 2009 roku.</li> <li>Utrata kontroli przez DGA w spółkach DGA Kancelaria Rachunkowa i DGA Audyt</li> </ul>

## GRUDZIEŃ

- Rezygnacja Pana Janusza Wiśniewskiego z funkcji Wiceprezesa Zarządu DGA
- powołanie przez spółkę DGA Energia i inwestorów prywatnych 4 spółek celowych pod realizację budowy biogazowni

**II. ISTOTNE CZYNNIKI I ZDARZENIA MAJĄCE WPŁYW NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI FINANSOWE**

W 2009 roku Grupa Kapitałowa DGA zanotowała zysk netto w wysokości 2 625 tys. zł przy przychodach na poziomie 49 647 tys. zł. W porównaniu do 2008 roku przychody wzrosły o 92,6%, a wynik netto zamknął się zyskiem (w 2008 r. strata 5 907 tys. zł). Wartość EBITDA Grupy Kapitałowej DGA w 2009 roku wyniosła 2 447 tys. zł.

Na osiągnięte wyniki i płynność finansową w 2009 r. miały wpływ następujące czynniki i zdarzenia:

1. Wejście w fazę pełnej realizacji projektów współfinansowanych z UE przez segment Projektów Europejskich.
2. Realizacja kilkunastu projektów w zakresie doradztwa w procesach prywatyzacyjnych prowadzonych przez Ministerstwo Skarbu Państwa.
3. Spadek o 52,9% kosztów sprzedaży spowodowany ograniczeniem kosztów działań promocyjno-marketingowych oraz reorganizacją Departamentu Marketingu i PR.
4. Pozytywnym czynnikiem jest optymalizacja i zmniejszanie kosztów stałych back office (spadek kosztów o 10,3% w porównaniu z 2008 r.).
5. Osiągnięcie bardzo dobrego wyniku na działalności finansowej.
6. Objęcie udziałów w dwóch nowych spółkach – DGA Energia i Braster.
7. Zmniejszenie popytu na badania marketingowe realizowane przez spółkę PBS DGA.
8. Dodatni wynik segmentu usług księgowych, audytorskich, prawnych i innych (625 tys. zł), zbliżony do wyniku osiągniętego w 2008 roku. Uzyskanie pozytywnego wyniku przez DGA Audyt, spadek przychodów DGA Kancelaria Rachunkowa.

**III. ISTOTNE ZDARZENIA I CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ GRUPY KAPITAŁOWEJ DGA W 2009 ROKU****Zdarzenia biznesowe*****Umowa z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A.***

20 lutego 2009 roku DGA zawarło w imieniu Konsorcjum, którego było liderem umowę z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A. na realizację usługi szkoleniowo-doradczej na rzecz pracowników Stoczni Gdynia S.A. i Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o., która jest realizowana w ramach projektu „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”. Realizowane są działania, których celem jest zapobieganie negatywnym skutkom restrukturyzacji przemysłu stoczniowego i zwolnień grupowych w obu przedsiębiorstwach. W ramach usługi m.in. prowadzone jest doradztwo zawodowe indywidualne, szkolenia zawodowe i specjalistyczne, doradztwo grupowe, wsparcie psychologiczne i pośrednictwo pracy. Łącznie na wszystkie działania przeznaczone jest nie więcej niż 48 mln zł.

Od miesiąca maja 2009 roku, za zgodą ARP, projekt realizowany jest samodzielnie przez DGA, które przejęło zadania konsorcjanta w zakresie pośrednictwa pracy.

***Umowa z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości***

W miesiącu listopadzie 2009 roku została zawarta umowa pomiędzy DGA a Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości na dofinansowanie projektu szkoleniowego dla Grupy Goodyear Polska pt. „Kompetentni pracownicy podstawą sukcesu Grupy Goodyear Polska”. Łączna wartość Projektu wynosi 3 582 924,40 zł. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 2.1.1 „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”. Przyznane dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej wyniesie 2 176 401,84 zł.

Projekt skierowany jest do pracowników Grupy Goodyear Polska, w skład której wchodzi następujące firmy: Firma Oponiarska Dębica S.A., Goodyear Dunlop Tires Polska sp. z o.o. i Goodyear EMEA Financial Services Center sp. z o.o.

***Umowy prywatyzacyjne***

DGA wykorzystując swoje doświadczenie, brało czynny udział w ofertowaniu przy prowadzonych przez MSP procesach prywatyzacji przedsiębiorstw. W 2009 roku DGA zostało wybrane jako doradca w następujących procesach prywatyzacyjnych:

- Składnica Księgarska,
- Przedsiębiorstwo Budowy Maszyn Drogowych z siedzibą we Wrocławiu,
- Zakłady Graficzne „Dom Słowa Polskiego”,
- „MADRO” Białystok,
- Kieleckie Kopalnie Surowców Mineralnych,
- grupa 7 spółek: Geoprojekt Gdańsk, Wrocławskie Centrum Prasowe, Przedsiębiorstwo Hotelarskie Kujawy – Zajazd Polski, Instytut Turystyki, Przedsiębiorstwo Turystyczno – Handlowe Trybunalskie, Arenda, Przedsiębiorstwo Usług Hotelarskich i Mieszkaniowych z siedzibą w Olsztynie.

**Zdarzenia korporacyjne*****Utworzenie spółki celowej DGA Energia Sp. z o.o.***

W dniu 26 stycznia 2009 roku zawiązana została przez Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. oraz R-Energia Sp. z o.o., nowa spółka wchodząca w skład Grupy Kapitałowej DGA pod nazwą DGA Energia Sp. z o.o. Każdy ze wspólników objął 50% udziałów dających 50% ogólnej liczby głosów. Początkowy kapitał zakładowy wynosił 100.000 zł. Spółka DGA Energia zajmuje się przygotowaniem, prowadzeniem oraz realizacją projektów biogazowych, zarówno od strony pozyskania lokalizacji, dostaw technologii biogazowych jak i montażu finansowego konkretnych projektów.

W miesiącu czerwcu 2009 roku miało miejsce podwyższenie kapitału zakładowego i wprowadzenie nowego inwestora – firmę Polnet-Biogaz Sp. z o.o. – który objął 25 nowoutworzonych udziałów za wkład pieniężny w wysokości 50.000 zł, co daje 20% ogólnej liczby głosów. Podwyższenie kapitału spowodowało, że udział DGA w spółce obniżył się do poziomu 40% w kapitale zakładowym.

W związku z dokonaniem w dniu 19 stycznia 2010 roku podwyższeniem kapitału zakładowego i objęciem nowo utworzonych udziałów, aktualny udział DGA S.A. w kapitale zakładowym DGA Energia Sp. z o.o. wynosi 33,33%

***Inwestycja w innowacyjne przedsięwzięcie***

W dniu 18 marca 2009 roku DGA zawarło umowę inwestycyjną, na mocy której obejmie docelowo pakiet 50% udziałów w Braster Sp. z o.o. Braster jest spółką założoną przez grupę polskich naukowców w celu komercjalizacji innowacyjnej technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi. Spółka Braster zawarła umowę z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, na mocy której prace rozwojowe związane z komercjalizacją technologii oraz inwestycje niezbędne do uruchomienia produkcji seryjnej zostaną dofinansowane środkami unijnymi w wysokości 2,2 mln zł w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Działania 1.4 – 4.1.

Inwestycja kapitałowa DGA w spółkę Braster przebiegać będzie dwuetapowo. W dniu 18 marca 2009 roku Zgromadzenie Wspólników Braster Sp z o.o. podjęło uchwałę o podwyższeniu kapitału zakładowego. Na mocy tej uchwały DGA objęło 48,33% udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym spółki w zamian za wkład w wysokości 750 tys. zł.

Następne podwyższenie kapitału spółki Braster nastąpi przed uruchomieniem produkcji seryjnej. W zamian za wkład w wysokości 750 tys. zł DGA obejmie kolejne udziały w spółce i osiągnie łączny udział w wysokości 50%.

***Zwyczajne Walne Zgromadzenie DGA SA***

W dniu 28 maja 2009 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, podczas którego podjęte zostały uchwały m.in. w sprawie zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sprawozdań Zarządu i Rady Nadzorczej, pokrycia straty za 2008 rok, umorzenia akcji własnych, obniżenia kapitału zakładowego oraz zmian w treści Statutu.

**Utrata kontroli w spółkach zależnych DGA Audyt i DGA Kancelaria Rachunkowa**

W wyniku zawarcia w dniu 6 listopada 2009 roku umów sprzedaży udziałów zmianie uległa struktura właścicielska w spółkach DGA Audyt Sp. z o.o. i DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o. Obecnie Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. posiada:

- 73,90% udziałów w spółce DGA Audyt Sp. z o.o., co daje 48,60% ogólnej liczby głosów,
- 74,80% udziałów w spółce DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o., co daje 49,70% ogólnej liczby głosów.

Zmiany powyższe wynikały z konieczności zaimplementowania przepisów art. 47 pkt 4 ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym.

**Rezygnacja członka Zarządu**

W dniu 7 grudnia 2009 roku, po zasięgnięciu opinii Rady Nadzorczej, Zarząd DGA przyjął rezygnację Pana Janusza Wiśniewskiego z funkcji Wiceprezesa Zarządu DGA. Pan Janusz Wiśniewski przestał pełnić funkcję Wiceprezesa Zarządu z dniem 31 grudnia 2009 roku.

**Ramowa umowa współpracy**

W dniu 24 listopada 2009 r. spółka DGA Energia zawarła ramową umowę współpracy z firmą BD Agro Renewables GmbH & Co, która będzie dostawcą rozwiązań technologicznych dla prowadzonych projektów biogazowych.

**Założenie spółek celowych**

W dniu 16 grudnia 2009 DGA Energia Sp. z o.o. wraz z inwestorami prywatnymi założyła 4 spółki celowe:

Lp.	Nazwa Spółki	Udział DGA Energii	Siedziba
1	„Biogazownia - Zalesie Wielkie” Sp. z o.o.	50%	Zalesie Wielkie
2	„Biogazownia - Zalesie Małe” Sp. z o.o.	50%	Zalesie Małe
3	„Biogazownia - Niedźwiady” Sp. z o.o.	20%	Niedźwiady
4	„Biogazownia - Chotków” Sp. z o.o.	20%	Chotków

**Zdarzenia inne****Zakończenie skupu akcji własnych**

W dniu 8 maja 2009 roku Zarząd DGA podjął uchwałę w sprawie zakończenia skupu akcji własnych realizowanego w ramach „Programu skupu akcji własnych Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. z siedzibą w Poznaniu w celu ich umorzenia”. W dniu 29 kwietnia 2009 roku Rada Nadzorcza w formie uchwały pozytywnie zaopiniowała propozycję Zarządu dotyczącą zakończenia skupu. Ogółem DGA nabyło 1 127 768 akcji co stanowi 11,0892% udziału w kapitale zakładowym, za sumę 2 071 328,16 złotych.

**Konwersja i asymilacja akcji**

W dniu 26 czerwca 2009 roku Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych dokonał konwersji 3 558 akcji imiennych uprzywilejowanych na akcje zwykłe na okaziciela, które to akcje zostały zasymilowane z dniem 6 sierpnia 2009 roku.

#### **IV. WSKAZANIE CZYNNIKÓW I ZDARZEŃ, KTÓRE W OCENIE EMITENTA BĘDĄ MIAŁY WPŁYW NA OSIĄGNIĘTE PRZEZ GRUPĘ KAPITAŁOWĄ DGA WYNIKI FINANSOWE W PERSPEKTYWIE PRZYNAJMNIEJ NAJBLIŻSZEGO ROKU OBROTOWEGO**

##### **1. Zdarzenia, które wystąpiły po dniu, na który sporządzono dane finansowe za 2009 rok**

###### ***Spełnienie warunku dotyczącego umowy inwestycyjnej - Braster***

W dniu 5 stycznia 2010 r. Zarząd DGA otrzymał informację, że 31 grudnia 2009 roku Spółka zależna BRASTER Sp. z o.o. dokonała zgłoszenia urządzenia o nazwie Tester BRASTER™ do rejestru wyrobów medycznych prowadzonego przez Prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych. W konsekwencji dokonanego zgłoszenia urządzenie to może być wprowadzone do obrotu, zgodnie z wymogami wyznaczonymi przez obowiązujące przepisy, we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Zgodnie z umową inwestycyjną DGA obejmie 9 nowo utworzonych udziałów w Braster Sp. z o.o. i tym samym dysponować będzie 50 % ogólnej liczby udziałów z chwilą łącznego ziszczenia się dwóch warunków wskazanych w umowie. Aktualnie ziścił się pierwszy z warunków co oznacza, iż z chwilą wpisu wyrobu Tester BRASTER™ do „Rejestru wyrobów medycznych i podmiotów odpowiedzialnych za ich wprowadzenie do obrotu i do używania”, podjęte zostaną przez udziałowców Braster Sp. z o.o. działania ukierunkowane na objęcie przez Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. nowych udziałów.

###### ***Podwyższenie kapitału w DGA Energia Sp. z o.o.***

W dniu 19 stycznia 2010 roku dokonane zostało podwyższenie kapitału zakładowego DGA Energia Sp. z o.o. o kwotę 202 000 zł do kwoty 477 000 zł poprzez ustanowienie 202 nowych udziałów. DGA S.A. objęło 49 nowo utworzonych udziałów o wartości nominalnej 49 000 zł. Tym samym udział DGA S.A. w kapitale zakładowym DGA Energia Sp. z o.o. uległ obniżeniu do 33,33%, co daje 33,33% ogólnej liczby głosów.

###### ***Obniżenie kapitału zakładowego DGA***

W dniu 17 lutego 2010 roku Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS wydał postanowienie, na mocy którego zarejestrowane zostało obniżenie kapitału zakładowego DGA S.A. z kwoty 10 170 000,- PLN do kwoty 9 042 232,- PLN wraz z dokonaniem rejestracji zmian w Statucie Spółki. Obniżenie kapitału zakładowego nastąpiło na skutek umorzenia 1 127 768 akcji własnych stanowiących 11,0892 % udziału w kapitale zakładowym i dających 1 127 768 głosów stanowiących 11,0892 % ogólnej liczby głosów. Umorzone akcje zostały nabyte przez DGA S.A. w zamian za kwotę 2 071 328,16 PLN.

###### ***Zwiększenie przez głównego akcjonariusza udziału w ogólnej liczbie głosów na WZ***

W dniu 3 marca 2010 r. DGA otrzymało zawiadomienie, iż w związku z zarejestrowaniem obniżenia kapitału zakładowego DGA, udział Pana Andrzeja Głowackiego - Prezesa Zarządu - w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy, zwiększył się o ok. 4,37 % do poziomu 39,36%.

###### ***Inwestycja w Centrum Kreowania Liderów S.A.***

11 marca 2010 roku DGA S.A. zawarła z PTWP S.A. umowę inwestycyjną, na podstawie której :

- 1) nabyła 12 375 sztuk akcji Centrum Kreowania Liderów S.A. za łączną cenę 450 000 zł,
- 2) zobowiązała się do podwyższenia kapitału zakładowego o kwotę 200 020 zł, przy czym cena emisyjna została określona na 400 040 zł.

W wyniku powyższych operacji DGA i PTWP posiadać będą po 49,12 % udziałów w kapitale akcyjnym CKL.

Centrum Kreowania Liderów S.A. jest jedną z pierwszych firm w branży szkoleniowej - istnieje na rynku od 1991 roku. Spółka realizuje szkolenia otwarte i zamknięte w całej Polsce, szkolenia integracyjne, jak również jubileusze firmowe, bankiety i spotkania z klientami. Świadczone usługi szkoleniowe obejmują szerokie kategorie tematyczne: rozwój przywództwa, rozwój osobisty i zawodowy, przeprowadzanie zmian w organizacji, rozwój zarządzania, planowanie kariery i rozwijanie talentów.

Podstawowym założeniem podpisanej umowy inwestycyjnej jest ścisła współpraca dwóch akcjonariuszy CKL posiadających taki sam udział w kapitale akcyjnym w celu zbudowania w perspektywie kilku lat znaczącej firmy szkoleniowej w Polsce.



Współpraca CKL S.A. z PTWP S.A. określa następujące obszary synergii:

- dostęp do działań promocyjnych na portalach, dostęp do prawie 1 mln unikalnych użytkowników, 100 tys. wysyłanych newsletterów,
- możliwość promocji podczas największych konferencji branżowych w kraju oraz podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego,
- atrakcyjne warunki reklamy na łamach miesięczników Nowy Przemysł, Rynek Zdrowia, Rynek Spożywczy oraz możliwość publikacji tekstów eksperckich potwierdzających kompetencje Spółki,
- dostęp do bazy wysyłkowej czytelników tytułów Grupy PTWP S.A.,
- patronat medialny nad projektami.

Współpraca z DGA daje Spółce wyjątkowe możliwości rozwoju. Przede wszystkim umożliwia skuteczne aplikowanie o środki Unii Europejskiej, co jest jednym z zadań w roku 2010. Kolejnym elementem synergii może być możliwość wejścia w nowe obszary szkoleniowe związane z finansami, księgowością czy audytem a także udział ekspertów DGA w prowadzeniu szkoleń z zakresu PPP, pomocy publicznej, bezpieczeństwa informacji .

Siedziba Centrum Kreowania Liderów S.A. mieści się w Katowicach.

W skład Rady Nadzorczej spółki Centrum Kreowania Liderów wejdzie Pan Andrzej Głowacki Prezes Zarządu DGA oraz jeden przedstawiciel DGA jako Wiceprezes Zarządu.

## **2. Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych**

Emitent kontynuował realizację programu akwizycji i/lub poniesienia wydatków inwestycyjnych na nowe przedsięwzięcia.

Zamiarem Spółki DGA jest sfinansowanie tego programu ze środków pozyskanych w końcu 2007 r. z emisji akcji serii H. W przypadku dużych projektów Emitent rozważy skorzystanie dodatkowo z kredytu bankowego. Kapitał pracujący Spółki wynosi 20 mln zł i jest to wielkość, która w znaczącej części może być przeznaczona na realizację w/w celów.

W 2009 r. DGA zainwestowało w dwie nowe spółki (DGA Energia i Braster) kwotę 900 tys. zł.

## **3. Strategia działania**

Model biznesowy (strategia) powstał w oparciu o ponad 20 letnie doświadczenie Emitenta na rynku doradczym, w tym ponad pięcioletnią obecnością na Giełdzie Papierów Wartościowych, oceną dotychczasowej formuły funkcjonowania Grupy Kapitałowej DGA, zmianami zachodzącymi w otoczeniu biznesowym Spółki i zamierzeniami rozwojowymi Spółki.

Strategia Emitenta składa się z dwóch generalnych części: opisu sytuacji obecnej Emitenta i oceny jego otoczenia oraz wytyczonych kierunków działania na lata 2010-2011. Krótkie ich streszczenie podajemy poniżej.

### **3.1. Opis sytuacji obecnej Emitenta i ocena jego otoczenia**

Emitent zwraca uwagę na dynamikę zmieniającego się otoczenia w jakim funkcjonuje, a jako kluczowe czynniki, które mają wpływ na przyjęte kierunki rozwoju wskazuje:

- zmiany w gospodarce związane ze światowym kryzysem ,
- trwający okres budżetowy Unii Europejskiej na lata 2007-2013, w którym łącznie powyżej 100 mld Euro zostanie skierowane do polskich przedsiębiorstw i instytucji,
- postępująca informatyzacja Polski,
- rosnące oczekiwania klientów w stosunku do firm doradczych, przy spadających cenach usług ze względu na dużą konkurencję małych podmiotów i ekspertów indywidualnych.

Kolejne lata to w założeniach Emitenta okres kreowania innowacyjności w polskiej gospodarce, wdrożenie nowych technik i technologii, wspieranie firm innowacyjnych (także nowo tworzonych), rozwój potencjału

administracji, podnoszenie kwalifikacji pracowników.

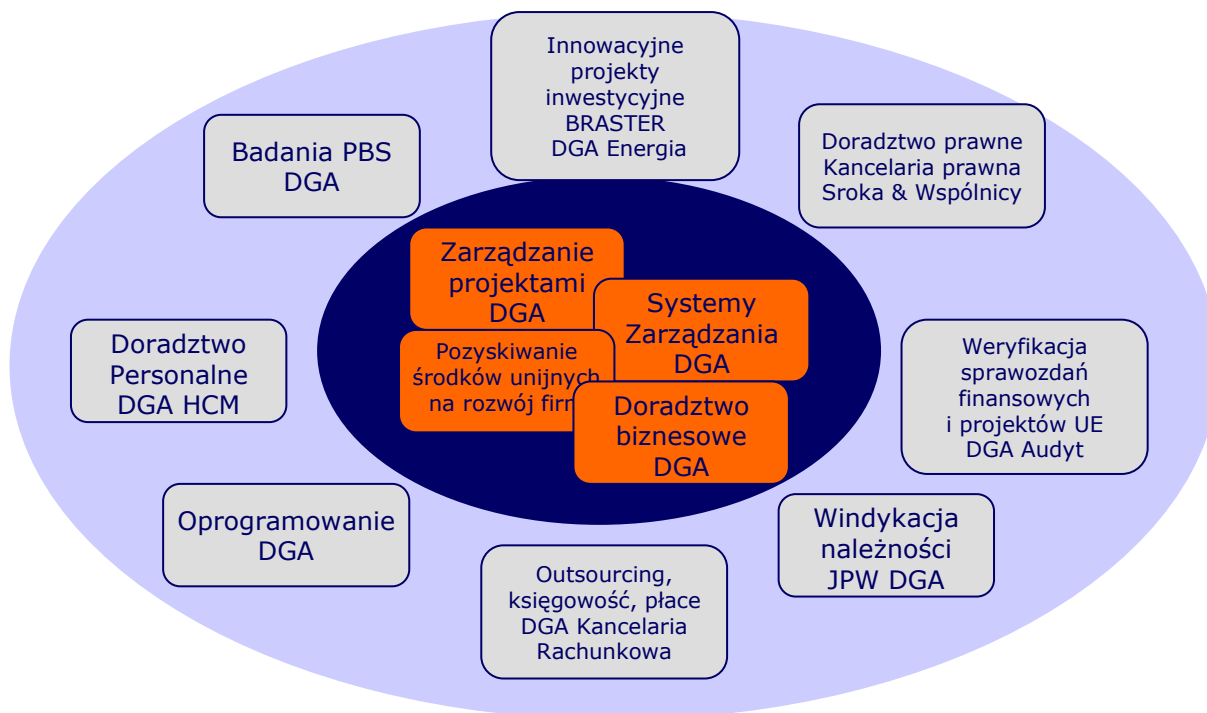
Wobec takiego otoczenia DGA również zmienia się i w sposób ciągły restrukturyzuje się, nadal zajmując wiodącą pozycję wśród polskich firm konsultingowych. Zarząd ocenia, że kilka aspektów działalności ma i mieć będzie kluczowe znaczenie dla dalszych kierunków rozwoju Spółki. Są to przede wszystkim:

- rosnąca rozpoznawalność marki DGA,
- wzrost parametrów finansowych Spółki i Grupy Kapitałowej, przy czym podstawowa działalność DGA oparta jest o podstawowe produkty jakimi są:
  - Zarządzanie projektami, w tym finansowanymi z UE,
  - Pozyskanie środków unijnych na rozwój firm,
  - Doradztwo biznesowe,
  - Systemy zarządzania.
- kluczowa pozycja DGA wśród firm pozyskujących środki z Unii Europejskiej – DGA wg rankingu z 2009 r. była jedną z najbardziej skutecznych firm w Polsce w pozyskiwaniu środków unijnych.

DGA ma istotną przewagę nad wkładem innych podmiotów Grupy Kapitałowej DGA zarówno biorąc pod uwagę wartości finansowe, jaki i parametry organizacyjne i zasoby osobowe.

#### Diagram nr 1. Działalność Grupy Kapitałowej w 2009 r.

**Kluczowe kompetencje oznaczone zostały kolorem pomarańczowym**



### 3.2. Wytyczone kierunki działania na lata 2010 - 2011

Diagnoza sytuacji wyjściowej DGA stanowiła podstawę do przygotowania drugiej części dokumentu, w której wskazane zostały kierunki strategii działania.

Kluczowa zmiana to ukierunkowanie na tworzenie grupy kapitałowej, a docelowo funduszu inwestycyjnego.

Zarząd DGA wyznacza następujące cele na lata 2010-2011:

1. Optymalizacja funkcjonowania spółek grupy doradczej, marketingowe wsparcie z poziomu DGA, zdecydowana poprawa ich efektywności. W przypadku trudności w uzyskaniu zadowalających wyników – zbycie udziałów.
2. Rozbudowa grupy spółek – inwestycje kapitałowe. Zarząd DGA jest otwarty na branże i wielkość firm, decydująca będzie efektywność inwestycji, potencjał wzrostu wartości i możliwość efektu synergii pomiędzy obszarem doradztwa i inwestycjami kapitałowymi.

Rok 2010 będzie poświęcony na realizację przebudowy formuły DGA. W pierwszym kwartale rozpoczęta zostanie procedura zmiany nazwy z Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. na DGA S.A.

W 2010 roku zaplanowano działania zmierzające do wydzielenia co najmniej dwóch segmentów działalności poza spółkę i utworzenie małych, konkurencyjnych podmiotów eksperckich. Struktura kapitałowa zakłada znaczący udział DGA, ale uwzględnia również powiązanie własnościowe z głównymi menedżerami i konsultantami. Nowa formuła DGA zagwarantuje poprawę efektywności, konkurencyjności cenowej, wzmocnienie potencjału merytorycznego, zwiększenie motywacji oraz odporności na zmiany popytu na usługi konsultingowe. Spółki wspierane będą marketingowo z poziomu DGA.

Restrukturyzacja na stałe zajęła poważne miejsce w strategii Spółki. Nie jest to bowiem proces jednorazowy, a dążenie do osiągnięcia doskonałości operacyjnej. Dziś, na trudnym rynku ważne jest utrzymanie odpowiedniej „wagi” i zwinności, innowacja na poziomie operacji, która pozwala utrzymać koszty na kontrolowanym poziomie.

Zmotywowany zespół profesjonalnych konsultantów i pracowników to podstawa do budowy firmy eksperckiej. Proces ten z jednej strony toczy się od wielu lat, gdyż konsultanci zdobywają z wiekiem odpowiednie doświadczenie i nabywają kompetencje. Z drugiej strony struktura organizacyjna i kapitałowa winna nawiązywać do centrów zysków. W 2009 r. podjęto działania przygotowujące zmiany, m.in. opracowano i wprowadzono w życie nowy system premiowy.

DGA będzie kontynuowała analizę projektów inwestycyjnych. Poszukiwania będą prowadzone przy założeniu, że akwizycje dokonane zostaną w podmioty posiadające poza unikalnymi referencjami również potencjał trwały, tj. licencje, programy oraz produkty rynkowe zapewniające długotrwałą przewagę konkurencyjną.

W okresie ostatnich 12-stu miesięcy Spółka dokonała analiz kilkudziesięciu Spółek lub projektów inwestycyjnych, które reprezentowały takie branże jak: edukacja, informatyka, służba zdrowia, biotechnologia, handel itd.

W 2009 roku DGA zaangażowała się w dwa innowacyjne przedsięwzięcia nie związane z działalnością konsultingową, a z rynkiem produktów medycznych oraz energetyką odnawialną. Wymagają one dalszego wsparcia kapitałowego ze strony DGA w najbliższym roku działalności.

Braster jest spółką założoną przez grupę polskich naukowców w celu komercjalizacji innowacyjnej technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi. Technologia ta jest objęta zgłoszeniem patentowym. Spółka Braster zawarła umowę z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, na mocy której

prace rozwojowe związane z komercjalizacją technologii oraz inwestycje niezbędne do uruchomienia produkcji seryjnej zostaną dofinansowane środkami unijnymi w wysokości 2,2 mln zł. Inwestycja kapitałowa DGA w spółkę Braster przebiegać będzie dwuetapowo. W I kwartale 2009 r. DGA objęło 48,33% udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym spółki w zamian za wkład w wysokości 750 tys. zł. Następne podwyższenie kapitału spółki Braster nastąpi przed uruchomieniem produkcji seryjnej. W zamian za wkład w wysokości 750 tys. zł DGA obejmie kolejne udziały w spółce i osiągnie łączny udział w wysokości 50% oraz udzieli pożyczki w kwocie 1,5 mln zł.

W styczniu 2009 r. zawiązana została przez DGA i spółkę R-Energia Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu spółka DGA Energia. Przedmiotem działalności jest w szczególności kompleksowa budowa, jak i prowadzenie biogazowni, których działalność ukierunkowana jest na dostarczenie energii dla podmiotów i grup podmiotów prowadzących działalność na różną skalę. Wprowadzenie nowej spółki celowej do Grupy Kapitałowej Emitenta jest uzasadnione aktualnymi kierunkami na rynku energetycznym, związanymi z pozyskiwaniem energii z alternatywnych źródeł, którym towarzyszy zapotrzebowanie na budowę biogazowni. Działalność spółki opierać się będzie na wiedzy i doświadczeniu kadry zarządzającej spółką jak również na wsparciu merytorycznym i organizacyjnym spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej Emitenta. W drugim kwartale grono udziałowców poszerzone zostało o POLNET- Biogaz Sp. z o.o. Spółka powiązana jest z podmiotem działającym w branży specjalistycznych produktów rolniczych POLNET Sp. z o.o. i posiada status lidera na polskim rynku w kompleksowym wyposażaniu gospodarstw rolnych urządzeniami do produkcji zwierzęcej. Tym samym posiada bardzo dobry dostęp do rolników, którzy mogą być zainteresowani budową biogazowni.

#### **4. Czynniki zewnętrzne:**

Ostatnie trzy miesiące 2009 roku charakteryzowały się wyższą dynamiką wzrostu PKB niż pozostałe kwartały i były trzecim z kolei okresem kwartalnym, w którym dynamika PKB zwiększała się. Oznacza to, że w ubiegłym roku mieliśmy do czynienia z rozpędzaniem gospodarki. Mimo najniższego rocznego tempa wzrostu gospodarczego od siedmiu lat, szacowanego na 1,7 proc. ostatnie dane rynkowe wskazują na ożywienie aktywności gospodarczej. Wg prognoz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową wzrost PKB w Polsce w latach 2010 i 2011 wyniesie odpowiednio 2,3 proc. i 3,1 proc., co powinno pozwolić Polsce utrzymać się w czołówce najszybciej rozwijających się krajów Unii Europejskiej, która z recesji będzie podnosić się powoli.

Poprawa nastrojów wśród przedsiębiorców, a także utrzymujące się wysokie nakłady na inwestycje infrastrukturalne powinny przyczynić się do odwrócenia negatywnych tendencji w inwestycjach. IBnGR prognozuje, że po rocznym spadku, wzrost nakładów inwestycyjnych w roku 2010 wyniesie 2,5 proc., a rok później 5,6 proc. W tym kontekście rysują się dobre perspektywy dla świadczenia usług z obszaru doradztwa biznesowego.

Dla Grupy Kapitałowej DGA istotne znaczenie ma napływ środków unijnych z okresu programowania 2007-2013 – fundusze strukturalne i inne fundusze dodatkowe stwarzają szanse rozwoju działalności doradczej i szkoleniowej, dają możliwość świadczenia usług związanych z pozyskaniem środków, a następnie zarządzaniem projektami, które otrzymały dofinansowanie. Wg danych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego od początku uruchomienia programów do dnia 21 lutego 2010 roku podpisano 28 849 umów, w których wartość dofinansowania w części UE wynosi 79,8 mld zł, co stanowi 30,0% alokacji na lata 2007-2013.

Zagrożeniem dla rozwoju polskiej gospodarki jest wzrost stopy bezrobocia, która na koniec 2009 roku wyniosła 11,9 proc. a w roku 2010 należy oczekiwać jej dalszego wzrostu. Pozytywne skutki szybszego wzrostu gospodarczego na rynku pracy powinny być widoczne w 2011 roku. Sytuacja taka stwarza możliwość rozwoju usług szkoleniowych, doradczych oraz outplacementowych skierowanych do przedsiębiorstw dotkniętych skutkami spowolnienia gospodarczego oraz ich pracowników zagrożonych zwolnieniami, w której to dziedzinie DGA posiada znaczące kompetencje.

W dalszym ciągu pozytywnym czynnikiem są podejmowane przez rząd działania zmierzające do przyspieszenia prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, jednak z drugiej strony jedynym kryterium wyboru doradcy prywatyzacyjnego jest najniższa cena, co powoduje konkurencję cenową i może wpływać na niższą rentowność tych projektów.

Po stronie czynników mogących mieć negatywny wpływ na osiągnięte wyniki należy wskazać silną konkurencję ze strony firm międzynarodowych oraz ze strony małych firm o zasięgu lokalnym, specjalizujących się w dużej części w wykorzystywaniu środków unijnych, zmiany interpretacji przepisów podatkowych w zakresie projektów unijnych, mobilność pracowników o wysokich kwalifikacjach, mogąca kreować szanse ale też i zagrożenia dla firm opartych w bardzo dużym stopniu na kapitale intelektualnym i wiedzy pracowników.

## **5. Czynniki wewnętrzne:**

W poszczególnych obszarach działalności Grupy Kapitałowej DGA prowadzone są działania restrukturyzacyjne związane z optymalizacją kosztów stałych i dostosowaniem struktury zatrudnienia do realizowanych kontraktów. Przykładem takich działań jest podjęcie stałej współpracy w obszarze produktów informatycznych i podpisanie umowy partnerskiej z firmą BSS Business Software Solutions Sp. z o.o. Outsourcing usług informatycznych obejmujących rozwój oferowanego przez DGA oprogramowania pozwolił zoptymalizować koszty, a także ograniczyć możliwość poniesienia strat na tej działalności.

W kontekście obserwowanego spadku wolumenu udzielanych przez banki kredytów dla przedsiębiorstw, istotne znaczenie ma fakt utrzymywania przez Grupę Kapitałową DGA wysokiej płynności finansowej (7,5 mln wolnych środków pieniężnych). Dodatkowo DGA posiada podpisane umowy kredytowe na łączną kwotę 10 mln zł oraz limit na udzielanie gwarancji ubezpieczeniowych kontraktowych w kwocie 3,0 mln zł.

Niezaprzeczalnym atutem Grupy Kapitałowej DGA jest doświadczona kadra menedżerska w kluczowych obszarach, a także stale rosnąca lista referencyjna zrealizowanych i nowatorskich projektów.

## **6. Istotne czynniki ryzyka i zagrożeń**

### **Czynniki ryzyka związane z branżą, w której działają spółki Grupy DGA**

#### **Ryzyko związane z sytuacją makroekonomiczną**

Działanie na rynku usług doradczych jest uzależnione od sytuacji makroekonomicznej kraju. Spowolnienie gospodarcze w 2009 roku, wynikające z ogólnoświatowego kryzysu finansowego, skutkowało m. in. ograniczeniem podaży kredytów bankowych, spadkiem produkcji przemysłowej, odłożeniem planów inwestycyjnych firm. Wpływa to w sposób istotny na stabilność otoczenia makroekonomicznego, w którym funkcjonują klienci Grupy Kapitałowej DGA, oraz kształtuje popyt na usługi doradcze. Innym czynnikiem wpływającym na sytuację makroekonomiczną w Polsce jest brak gruntownej reformy finansów publicznych, która ogranicza możliwości zmniejszenia obciążeń fiskalnych zarówno firm, jak i osób fizycznych.

W warunkach spowolnienia gospodarczego takie czynniki jak wzrost ryzyka inwestycyjnego, spadek aktywności przedsiębiorców oraz pogorszenie rentowności ich funkcjonowania mogą mieć negatywny wpływ na wyniki ekonomiczne i rynkowe osiągnięte przez spółki z Grupy DGA w zakresie usług doradczych, jednak wpływ ten może być częściowo kompensowany zwiększeniem sprzedaży usług ukierunkowanych na optymalizację i restrukturyzację przedsiębiorstw.

#### **Ryzyko konkurencji**

Działalność prowadzona przez spółki Grupy Kapitałowej DGA narażona jest na dużą konkurencję zarówno ze strony podmiotów polskich, jak i zagranicznych. Z jednej strony na rynku są obecne duże renomowane firmy międzynarodowe, a z drugiej – ma miejsce silna konkurencja cenowa ze strony małych, niszowych podmiotów. Stosunkowo niskie bariery wejścia na rynek usług doradczych przy jego dużej atrakcyjności powodują, że mogą się pojawić nowe podmioty, szczególnie na rynkach lokalnych oraz w produktach niszowych. Również rynek producentów oprogramowania dla przedsiębiorstw jest mocno rozdrobniony – oprócz podmiotów istniejących na nim od wielu lat systematycznie pojawiają się nowe firmy, oferujące produkty zróżnicowane pod względem funkcji, stopnia złożoności oraz ceny.

Nasilenie działań konkurencyjnych może oddziaływać na spółki Grupy Kapitałowej DGA na kilku płaszczyznach: (i) pogorszenia wyników finansowych w wyniku presji na obniżenie marż handlowych, (ii) zwiększenia trudności w pozyskiwaniu nowych i utrzymywaniu istniejących klientów, (iii) rywalizacji pracodawców o najbardziej wykwalifikowanych pracowników, dysponujących dobrymi relacjami z klientami.

Emitent i spółki z nim powiązane dążą do zapobiegania powyższym zagrożeniom poprzez realizację projektów przez zespoły konsultantów, w ramach których przenoszona jest wiedza i praktyka od bardziej doświadczonych konsultantów. Duży nacisk kładziony jest na ciągły rozwój kompetencji konsultantów, które decydują o sukcesie i efektywności realizowanych projektów.

### **Ryzyko polityki podatkowej**

W Polsce następują częste zmiany przepisów prawa, regulujących opodatkowanie działalności gospodarczej. Istnieje ryzyko zmiany obecnych przepisów podatkowych w taki sposób, że nowe regulacje mogą okazać się mniej korzystne dla GK DGA, konsultantów lub jego klientów, co w konsekwencji może przełożyć się w sposób bezpośredni lub pośredni na pogorszenie wyników finansowych spółek Grupy DGA. Szczególnie duże ryzyko dotyczy interpretacji opodatkowania w zakresie projektów unijnych.

### **Ryzyko konsolidacji**

Procesy konsolidacyjne w branży usług doradczych, łączenie firm zajmujących się działalnością doradczą z firmami informatycznymi, przejęcia krajowych firm doradczych przez podmioty zagraniczne oraz konsolidacja w branży usług audytorskich, polegająca na łączeniu się firm, bądź na tworzeniu grup firm ściśle ze sobą współpracujących (również w ramach międzynarodowych sieci firm audytorskich) mogą spowodować pogorszenie sytuacji na rynkach, na których działają spółki z GK DGA. Na rynku obserwowana jest tendencja (zwłaszcza wśród firm informatycznych) dążenia do szybszego wzrostu poprzez przejęcia firm niszowych oraz włączanie do oferty handlowej rozwiązań renomowanych firm światowych. Sytuacja ta może zagrozić pozycji rynkowej DGA i jej spółek oraz zmusić do ponoszenia dodatkowych kosztów utrzymania dotychczasowych i pozyskania nowych klientów.

### **Ryzyko kursu walutowego**

Głównym rynkiem zbytu produktów i usług Grupy DGA jest rynek krajowy, na którym sprzedaż rozliczana jest w walucie polskiej – w 2009 roku w udział sprzedaży krajowej wynosił 99,9%, sprzedaż na rynki zagraniczne miała charakter incydentalny. Jednak część umów denominowana jest w euro - dotyczy to zwłaszcza umów realizowanych dla eksporterów, niektórych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Istnieje w tym przypadku ryzyko związane ze zmianą kursu walut w trakcie realizacji umowy.

Emitent stara się zapobiegać temu ryzyku ustalając wynagrodzenie za usługi świadczone na rzecz podmiotów zagranicznych w złotych, bądź przyjmując w umowach ściśle określony kurs waluty, lub przenosząc to ryzyko również na partnerów, jeżeli umowy realizowane są przy ich współudziale.

### **Ryzyko związane ze spadkiem dynamiki wzrostu rynku usług doradczych**

Dynamika wzrostu rynku usług doradczych jest wysoka i przewyższa dynamikę wzrostu produktu krajowego brutto Polski. Można jednak zaobserwować wysoką korelację rynku na którym działają spółki GK DGA z sytuacją ekonomiczną polskiej gospodarki. Ryzyko wystąpienia wahań koniunktury (np. spowodowanych wysokim deficytem budżetowym, kryzysem finansowym, presją na zwiększanie wydatków socjalnych) może prowadzić do ograniczenia budżetów klientów przeznaczonych na usługi doradcze. Dotyczy to również poziomu wykorzystania środków z programów pomocowych. Pomimo optymistycznych zapowiedzi absorpcji przez Polskę znaczących środków z funduszy Unii Europejskiej istnieje możliwość znacznego ograniczenia wykorzystania tych środków z uwagi na np. brak możliwości współfinansowania programów, wycofywanie się przedsiębiorstw z projektów czy też zmianę przepisów.

Grupa DGA stara się zapobiegać temu zagrożeniu poprzez dywersyfikację zarówno produktową jak i rynkową oraz oferowanie i rozwijanie nowoczesnych usług dopasowanych do indywidualnego klienta, konkurencyjnych cenowo oraz zaawansowanych merytorycznie.

## **Czynniki ryzyka związane z działalnością spółek Grupy DGA**

### **Ryzyko związane z utratą kluczowych konsultantów**

Działalność DGA oraz powiązanych z nią spółek prowadzona jest przede wszystkim w oparciu o wiedzę i doświadczenie wysoko wykwalifikowanej kadry konsultantów, co jest cechą charakterystyczną przedsiębiorstw działających na rynku usług doradczych. DGA dostrzega trudność w pozyskiwaniu wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów. Należy zwrócić uwagę na fakt, że charakter pracy doradcy (specyfika pracy łączy się z licznymi wyjazdami oraz koniecznością posiadania wiedzy z różnych dziedzin i branż) utrudnia znalezienie właściwych osób. Dodatkowym aspektem jest stosunkowo długi okres szkolenia konsultantów do osiągnięcia przez nich właściwego poziomu merytorycznego. DGA zbudowało zespół konsultantów głównie w oparciu o absolwentów poznańskich uczelni, którym zaoferowano konkurencyjne warunki pracy i płacy oraz program szkoleń wewnętrznych.

Odejście lub zakończenie współpracy przez kluczowych, doświadczonych konsultantów może mieć negatywny wpływ na potencjał DGA w zakresie świadczenia usług oraz wywiązania się z zawartych umów, co w konsekwencji może zostać negatywnie odzwierciedlone w wynikach finansowych – poprzez obniżenie przychodów lub wzrost kosztów. Istnieje także ryzyko rozpoczęcia świadczenia konkurencyjnych w stosunku do GK DGA usług przez konsultantów którzy zakończą współpracę, a także ryzyko odejścia przez nich wraz z kluczowymi klientami.

Emitent dąży do ograniczenia fluktuacji konsultantów poprzez:

- motywacyjny system wynagrodzeń funkcjonujący w DGA, budujący więzi pomiędzy firmą a konsultantami i pracownikami,
- odpowiednie konstruowanie kontraktów z kluczowymi konsultantami i zawieranie umów długoterminowych,
- oferowanie możliwości rozwoju zawodowego, opartego na systemie szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych,
- opiekę medyczną i program socjalny,
- budowania zespołu kadry rezerwowej.

### **Ryzyko związane z utratą kluczowych klientów**

Działalność spółek z GK DGA jest silnie uzależniona od reputacji, jaką posiada na rynku oraz relacji z głównymi klientami. W przypadku braku satysfakcji klienta z usług oferowanych przez spółkę (oraz jej podwykonawców), może to spowodować negatywne postrzeganie działalności Emitenta na rynku, a co za tym idzie trudności w pozyskaniu nowych kontraktów. DGA zapobiega powyższym zagrożeniom poprzez systematyczny wzrost jakości świadczonych usług, indywidualne podejście do klienta i stałe oferowanie nowych usług.

W ramach procedur systemu zarządzania jakością, DGA bada poziom zadowolenia klientów i dostosowuje przebieg projektów do sugestii przez nich zgłaszanych. Wprowadzona została także zasada informowania klientów o istotnych wydarzeniach, jakie mają miejsce w Grupie Kapitałowej DGA, a mogą mieć wpływ na relacje z klientami.

### **Ryzyko zmienności generowanych wyników w poszczególnych kwartałach**

Przychody kwartalne oraz generowane zyski mogą wykazywać pewną zmienność w poszczególnych kwartałach. Wpływ na to ma przede wszystkim liczba świąt i dni wolnych od pracy w każdym miesiącu, sezon wakacyjny, decyzje biznesowe klientów, zdolność konsultantów do zamykania projektów w okresach kwartalnych, wdrażanie nowych produktów i usług, zmiany kursu walut oraz wysoki poziom potencjalnych przychodów (wynagrodzenie za sukces).

Emitent wskazuje na wyraźny efekt sezonowości w przypadku spółki PBS DGA, w której od wielu lat półroczny rozkład przychodów jest następujący: 30-40% wartości rocznych przychodów generowanych jest w pierwszym półroczu, natomiast pozostała część - w drugim półroczu. Bezpośredni wpływ na występowanie sezonowości w tej branży ma podział budżetów marketingowych klientów, gdzie główne wydatki planowane są na III i IV kwartał.

Również spółka DGA HCM, której głównymi klientami są duże korporacje międzynarodowe, odnotowuje efekt sezonowości przychodów. W przypadku tej grupy klientów największa ilość zamówień generowana jest w miesiącach listopad i grudzień, kiedy to firmy wykorzystują pozostały budżet przeznaczony na szkolenia i doradztwo w zakresie badania efektywności zasobów ludzkich. Przychody DGA HCM stanowiły w 2009 roku niespełna 2% przychodów Grupy Kapitałowej DGA, dlatego też sezonowość DGA HCM nie odzwierciedla się w zauważalnej sezonowości przychodów Grupy.

Podmioty z Grupy Kapitałowej DGA dążą do ograniczania negatywnego wpływu zmienności przychodów poprzez politykę ścisłej ewidencji robót w toku oraz zawieranie umów w oparciu o stałe wynagrodzenie, niezależne od sukcesu danego przedsięwzięcia - wpływ na sukces ma często wiele zewnętrznych czynników, pozostających poza gestią DGA.

### **Ryzyko skali działania**

Rozszerzanie działalności poprzez przejęcia lub połączenia z innymi firmami, wiąże się ze zmianami wewnątrz organizacji, rozszerzeniem zakresu uprawnień delegowanych na wyższą i średnią kadre kierowniczą oraz rozwojem technik kontroli i nadzoru istniejącej struktury. Grupa Kapitałowa DGA ogranicza ryzyko finansowe skali działania poprzez zachowanie zasady otwierania biur lub zwiększania zatrudnienia wyłącznie pod potrzeby projektowe.

### **Ryzyko związane z rozwojem nowych produktów i usług**

Rozwój GK DGA jest ściśle związany z oferowaniem klientom nowych usług, produktów i rozwiązań. Takie podejście wymusza inwestycje związane zarówno z opracowaniem i wdrożeniem określonych rozwiązań, jak również z ich promocją na rynku. Istnieje ryzyko podjęcia decyzji związanej z rozwojem określonej usługi lub produktu, opartej na błędnych przesłankach. W efekcie usługa może nie odpowiadać potrzebom zgłaszanym przez rynek, jak również może być wprowadzona na rynek w niewłaściwym momencie.

GK DGA stara się zapobiegać powyższemu ryzyku poprzez:

- analizę potrzeb i oczekiwań klientów przed podjęciem decyzji o inwestowaniu, a także analizę rynku i dostępności projektów,
- systematyczny monitoring poczynąń konkurencji, przede wszystkim zdarzeń i trendów, które mają miejsce w krajach wysoko rozwiniętych,
- poszerzanie listy produktów poprzez współpracę z partnerami i realizację projektów w konsorcjach.

Spółki z Grupy Kapitałowej DGA przyjęły zasadę wdrażania w miarę możliwości nowych rozwiązań w pierwszej kolejności u siebie, a następnie oferowanie ich klientom. Taka zasada w sposób istotny ogranicza omawiane ryzyko.

### **Ryzyko związane z zawartymi umowami**

W ramach umów współfinansowanych ze środków unijnych DGA otrzymuje zaliczki na poczet wykonania umowy. Nierozliczenie otrzymanych płatności w określonych umownych terminach może skutkować koniecznością zwrotu zaliczek, przy czym płatność za realizację umowy nie jest wówczas zagrożona, ale oddalona w czasie. DGA zapobiega temu ryzyku stosując zasady ścisłej bieżącej kontroli realizacji projektów zgodnie z przyjętymi procedurami zarządzania projektami, a jednocześnie przeprowadza cykliczne audyty wewnętrzne projektów przez powołaną do tego celu komórkę.

Na dzień 31 grudnia 2009 roku wartość wystawionych przez DGA weksli stanowiących zabezpieczenie należytego wykonania kontraktów wynosiła 11,5 mln zł. DGA odpowiada ponadto jako komandytariusz do kwoty 0,1 mln zł.

W przypadku zrealizowania się okoliczności, które czyniłyby wyżej wymienione zobowiązania warunkowe wymagalnymi, struktura bilansu oraz płynność finansowa DGA mogłaby ulec pogorszeniu. Ewentualne przedstawienie do zapłaty weksli, stanowiących zabezpieczenie kredytu oraz przekazanych zaliczek, spowodowałoby skrócenie okresu wymagalności wykazywanych zobowiązań, co negatywnie wpłynęłoby na płynność DGA, jednak mając na uwadze relację zobowiązań warunkowych do stanu środków pieniężnych, wpływ ten byłby nieznaczny. W przypadku zajścia okoliczności, które byłyby podstawą do przedstawienia do



zapłaty weksli, wystawionych z tytułu gwarancji należytego wykonaniu kontraktu, odpowiedniemu zwiększeniu uległyby koszty, co miałyby negatywny wpływ na wykazywany wynik finansowy, a wpływ gotówki obniżyłby płynność spółki.

### **Ryzyko związane ze wzrostem kosztów pracowniczych**

Specyfika działalności Grupy DGA powoduje, że wynagrodzenia konsultantów, świadczących usługi doradcze stanowią podstawowy element kosztów działalności. Koszty wynagrodzeń wypłaconych pracownikom oraz konsultantom zatrudnionym na umowy o współpracę stanowiły w 2009 roku blisko 1/3 ogółu kosztów operacyjnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że rynek pracy reaguje z opóźnieniem na spowolnienie gospodarcze. Pomimo obserwowanego w ubiegłym roku wzrostu dynamiki PKB, stopa bezrobocia rośnie a presja na wzrost wynagrodzeń maleje, co nie wyklucza, że w przypadku dalszej poprawy koniunktury powróci tendencja do wzrostu wynagrodzeń. Jeżeli spółki z GK DGA, poprzez wzrost cen świadczonych usług, nie będą w stanie przerzucić zwiększonych kosztów na klientów, może to mieć negatywny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe – obniżone zostaną marże oraz zyski.

### **Ryzyko związane z realizacją celów emisji**

Zwraca się uwagę inwestorów na okoliczność, iż wobec specyfiki przebiegu procesów akwizycji kapitałowych, polegającej na konieczności wynegocjowania warunków i terminów realizacji nabycia udziałów lub akcji przejmowanych spółek oraz ze względu na fakt, iż DGA nie zawarło wiążących umów, które w przyszłości mogłyby skutkować przejęciem podmiotów zidentyfikowanych jako potencjalne cele akwizycji, nie jest możliwe ścisłe określenie ostatecznego sposobu wykorzystania wpływów pochodzących z emisji Akcji Serii H. W związku z powyższym Emitent przewiduje możliwość alokacji środków pochodzących z wpływów z emisji Akcji Serii H pomiędzy poszczególnymi celami emisji.

### **Ryzyko rozbudowy Grupy Kapitałowej DGA**

Strategia realizowana przez DGA zakłada rozbudowę Grupy Kapitałowej DGA m. in. poprzez przejęcia istniejących na rynku podmiotów. Emitent planuje przeznaczenie środków pozyskanych dzięki emisji Akcji Serii H na akwizycje innych spółek. Celem tych działań jest rozszerzenie usług oferowanych przez Grupę Kapitałową DGA, a także istotne zwiększenie przychodów, jak i zysków. Pomimo, że decyzje o inwestycjach kapitałowych poprzedzane są analizami ekonomicznymi i prawnymi (due diligence), nie można wykluczyć, że przejmowane podmioty nie będą wypracowywać wyników finansowanych na przewidywanym poziomie, do czego mogą przyczynić się czynniki o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym w stosunku do tych podmiotów. Opisana sytuacja może przełożyć się na gorsze od zakładanych wyniki finansowe Emitenta, a także brak możliwości ewentualnej odsprzedaży nabytych udziałów w innych podmiotach bez poniesienia strat na takiej transakcji.

## **V. RYNEK I OFEROWANE USŁUGI**

### **1. Produkty i usługi oferowane przez Grupę Kapitałową DGA**

Zakres działalności Grupy Kapitałowej DGA jest stosunkowo szeroki i obejmuje kilka obszarów działania. Do działań tych zalicza się przede wszystkim:

- realizacja projektów doradczo-szkoleniowych finansowanych ze środków UE,
- projekty związane z doradztwem biznesowym,
- doradztwo w sferze zarządzania,
- tworzenie i wdrażanie produktów informatycznych,
- usługi audytorskie,
- usługi księgowo-rachunkowe,
- tworzenie narzędzi wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi,
- windykacja należności,
- przygotowanie, prowadzenie oraz realizacja projektów biogazowych,
- usługi prawne,
- badania marketingowe,
- prace nad wdrożeniem innowacyjnej technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi.

Grupa Kapitałowa DGA rozwijała w 2009 r. swoje usługi i produkty w kilku zasadniczych obszarach:

- projektów europejskich – przede wszystkim w pozyskiwaniu nowych kompetencji dotyczących tematyki innowacyjności, jak i wprowadzania unikalnych produktów m.in. pomoc publiczna i wsparcie dla Instytucji Wrażliwych środki UE, outplacement,
- projekty prywatyzacyjne – prowadzenie doradztwa w zakresie przekształceń własnościowych,
- zarządzania - systemy zarządzania ryzykiem operacyjnym w połączeniu z dotychczasowymi kompetencjami z zakresu bezpieczeństwa informacji, ciągłości działania i zarządzania procesami,
- produktów informatycznych – prowadzenie prac nad budową zintegrowanej platformy zarządzania procesami biznesowymi DGA BPM (integracja produktów DGA Workflow, DGA Process, DGA Quality),
- odnawialnych źródeł energii - rozwój kompetencji w zakresie projektów biogazowych,
- innowacyjnych technologii – prace nad wdrożeniem technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia raka piersi.

### Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.

**Diagram nr 2. Departamenty merytoryczne funkcjonujące w DGA od 1 stycznia 2009 r.**

Departament Zarządzania Projektami	Departament Zarządzania	Departament Funduszy Strukturalnych	Departament Doradztwa Biznesowego
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty EFS</li> <li>• Projekty szkoleniowo – doradczo-organizacyjne</li> <li>• Projekty dla branży turystycznej</li> <li>• Projekty międzynarodowe</li> <li>• Projekty promocyjne</li> <li>• Projekty badawcze, w tym rynek pracy</li> <li>• Organizacja klastrów</li> <li>• Wsparcie pozostałych obszarów oraz Grupy Kapitałowej w zakresie przygotowania projektów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenia SZJ ISO, EFQM, CAF, EMAS</li> <li>• Wdrożenia Systemów Bezpieczeństwa Informacji ISO 27001</li> <li>• Optymalizacja procesów biznesowych</li> <li>• Systemy przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym,</li> <li>• Fraud Management</li> <li>• Wdrożenie systemów zarządzania działem IT (ISO 20000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty inwestycyjne oraz B+R przedsiębiorstw i klastrów</li> <li>• Projekty inwestycyjne instytucji publicznych i organizacji pozarządowych</li> <li>• Strategie rozwojowe instytucji publicznych</li> <li>• Ewaluacje</li> <li>• Doradztwo w zakresie pomocy publicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradztwo strategiczne</li> <li>• Transakcje M&amp;A</li> <li>• Doradztwo finansowe</li> <li>• Projekty dla branż: energetycznej, gazowej, paliwowej, naftowej, chemicznej, budowlanej i deweloperskiej</li> </ul>

Krótką charakterystykę działalności oraz produktów i usług świadczonych przez poszczególne departamenty została przedstawiona poniżej (listę produktów i usług oferowaną przez poszczególne Departamenty zawiera wcześniejszy Diagram):

**Departament Zarządzania Projektami** – specjalizuje się w zarządzaniu dużymi projektami oraz kompleksową pomocą w uzyskaniu dofinansowania przedsięwzięć rozwojowych. Do kompetencji Departamentu należą umiejętności i wypracowane narzędzia do zarządzania projektem.

Wdrażane przez Departament Zarządzania Projektami projekty podnoszą konkurencyjność i innowacyjność podmiotów, wspierają współpracę międzynarodową, umożliwiając kompleksowe rozpoznanie najważniejszych problemów społecznych, wspierają grupy społeczne zagrożone wykluczeniem a także umożliwiają przeprowadzanie badań i analiz.

Oprócz ubiegania się o dofinansowanie projektu i w dalszej kolejności zarządzanie projektem, Departament Zarządzania Projektami oferuje także takie produkty jak:

- monitoring, ewaluację i audyt projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego,
- szkolenia - kompleksowe usługi, zawierające analizę potrzeb szkoleniowych, realizację założeń ogólnych i specjalistycznych oraz analizę efektywności prowadzonych szkoleń,
- outplacement
- badania i analizy z zakresu rynku pracy (w ramach analizy dokumentów i sondaży opinii),
- telepracę – wdrożenie elastycznych form zatrudnienia,
- działania promocyjne – zarówno projektu, jak i jego realizatorów.

Departament Zarządzania Projektami posiada również kompetencje w zakresie usługi realizacji projektów prywatyzacyjnych dla Ministerstwa Skarbu Państwa oraz projektów związanych z obsługą procesów kupna-sprzedaży.

**Departament Zarządzania** – Departament Zarządzania zajmuje się wdrażaniem systemów zarządzania jakością ISO, EFQM, Systemów Bezpieczeństwa Informacji, systemami antykorupcyjnymi, wspieraniem wprowadzania systemów ciągłości działania oraz optymalizacji kosztów procesów biznesowych.

Departament Zarządzania zrealizował kilkaset wdrożeń systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem informacji dla podmiotów z różnych sektorów – zarówno przedsiębiorców dużych, średnich i małych, administracji, jak i instytucji rynku pracy. W minionym roku konsultanci Departamentu realizowali kilka projektów szkoleniowych w tym największy dotyczył przeszkolenia ponad 1000 urzędników administracji publicznej z zakresu zarządzania jakością, metody samooceny CAF oraz badania satysfakcji klienta.

Departament Zarządzania oferuje również wdrożenia systemów informatycznych, opartych o własne produkty IT, obejmujące swoją funkcjonalnością wspomaganie systemu zarządzania jakością, optymalizację procesów biznesowych oraz automatyzację i optymalizację pracy organizacji w zakresie obiegu dokumentów. Produkty DGA Process, DGA Quality, DGA Workflow zostały wdrożone w kilkuset przedsiębiorstwach prywatnych i w instytucjach administracji publicznej. Wśród największych wdrożeń warto wymienić Kompanię Węglową S.A.

**Departament Funduszy Strukturalnych** – działalność Departamentu Funduszy Strukturalnych koncentruje się na realizacji doradztwa z zakresu wykorzystywania środków pomocowych na działalność inwestycyjną. Działania Departamentu obejmują koordynację i realizację działań związanych z wdrażaniem i wykorzystywaniem środków pochodzących z funduszy strukturalnych.

Nowa perspektywa budżetowa Unii Europejskiej na lata 2007-2013 to dla polskich przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego niepowtarzalna szansa realizacji strategii rozwoju w oparciu o środki zewnętrzne. Outsourcing wiedzy o Unii Europejskiej i funduszach strukturalnych to usługa oparta na długofalowej współpracy i kompleksowym wsparciu Klientów w pozyskiwaniu wszelkiego typu dotacji ze środków UE. Departament oferuje identyfikację i wskazanie możliwości pozyskania funduszy strukturalnych w latach 2007-2013 w ramach poszczególnych programów operacyjnych. Opracowuje strategię w zakresie wykorzystania środków pod kątem planowanych w firmie przedsięwzięć, wspiera Klientów przy planowaniu konkretnych projektów, konsultanci przygotowują wnioski o dofinansowanie z kompletną dokumentacją aplikacyjną.

Konsultanci z Departamentu posiadają unikalną wiedzę dotyczącą kluczowych zagadnień związanych z aspektami korzystania ze środków unijnych m.in. z tematyki pomocy publicznej.

Departament Funduszy Strukturalnych oferuje:

- przygotowanie projektów inwestycyjnych oraz projektów z zakresu Badanie+Rozwój finansowanych środkami pomocowymi, w tym opracowanie studium wykonalności projektu, wniosku aplikacyjnego, raportu oddziaływania na środowisko, wniosku o wydanie decyzji środowiskowej, dokumentację techniczną projektów;
- monitoring programów i projektów;

- audyt projektów inwestycyjnych – niezbędny element w procesie rozliczania środków uzyskanych z funduszy Unii Europejskiej;
- kompleksową obsługę w zakresie identyfikacji możliwości i pomocy państwa na różnego rodzaju przedsięwzięcia (m.in. dotacje, ulgi podatkowe, preferencyjne pożyczki, wejścia kapitałowe, sprzedaż lub oddanie do użytkowania mienia publicznego);
- doradztwo w zakresie dopuszczalności pomocy publicznej.

**Departament Doradztwa Biznesowego** – Departament zajmuje się świadczeniem usług z obszaru zarządzania strategicznego, doradztwem w zakresie fuzji i przejęć oraz planowaniu nowych procesów inwestycyjnych, jak i analizie istniejących.

Oferowany zakres usług związanych z zarządzaniem strategicznym obejmuje: przeprowadzenie analiz strategicznych, opracowanie strategii, budowę lub przebudowę modelu finansowego, opracowanie koncepcji i wdrożenie Zrównoważonej Karty Wyników, wsparcie w zakresie realizacji projektów strategicznych, opracowanie i wdrożenie koncepcji zmiany struktury organizacyjnej, wdrożenie oraz powiązanie systemów controllingu operacyjnego i strategicznego, realizację programów inwestycyjnych (rzeczowych i kapitałowych), wdrożenie oraz powiązanie systemu zarządzania strategicznego z systemem motywacyjnym organizacji.

Doradztwo w zakresie fuzji i przejęć obejmuje:

- dla nabywców podmiotów: poszukiwanie potencjalnych celów inwestycyjnych, analizę informacji dotyczących wybranego podmiotu, przygotowanie strategii transakcji, prowadzenie analiz due diligence oraz wycen podmiotów, określanie kluczowych warunków transakcji, przygotowanie ofert wstępnych i ostatecznych, prowadzenie procesu rokowań, kontakty z innymi podmiotami uczestniczącymi w procesie sprzedaży.
- dla Klientów sprzedających przedsiębiorstwa: przygotowanie gruntownych analiz funkcjonowania przedsiębiorstwa przed sprzedażą, przeprowadzenie wyceny sprzedawanego przedsiębiorstwa, określenie strategii sprzedaży podmiotu, przygotowanie memorandum informacyjnego, przeprowadzenie procesu poszukiwania potencjalnych inwestorów, ocenę ofert wstępnych i wiążących oraz określenie kryteriów oceny, nadzór nad kontrolą procesu due diligence, przygotowanie i prowadzenie przebiegu transakcji wraz z negocjowaniem ostatecznych warunków umowy sprzedaży oraz finalizację transakcji.

Doradztwo w planowaniu nowych procesów inwestycyjnych, jak i analizie istniejących obejmuje: dokonanie wyceny przedsiębiorstwa, sporządzanie modeli i planów finansowych, opracowanie biznes planu i studium wykonalności, analizę możliwości finansowania inwestycji, przygotowanie odpowiedniej dokumentacji umożliwiającej pozyskanie finansowania zewnętrznego (kredyty, obligacje), wspieranie Klientów na etapie negocjacji z zewnętrznym podmiotem finansującym, przygotowanie dokumentacji cen transferowych oraz wspomaganie w zarządzaniu finansami.

### **Usługi audytorskie – DGA Audyt**

W ramach Grupy Kapitałowej DGA funkcjonuje DGA Audyt Spółka z o.o. Uzupełnia ona kompleksową ofertę usług doradczych Grupy o usługi związane z audytem sprawozdań finansowych oraz doradztwem w zakresie rachunkowości i podatków. Spółka DGA Audyt działa na rynku od 1991 roku i jest podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych, wpisanym na listę Krajowej Izby Biegłych Rewidentów (nr 380).

Oferta usług audytorskich obejmuje:

- badania i przeglądy sprawozdań finansowych jednostkowych i skonsolidowanych,
- badanie pakietów konsolidacyjnych grup kapitałowych,
- wdrażanie MSR i MSSF w spółkach giełdowych,
- audyt projektów unijnych,
- badania planów połączenia i przekształcenia spółek,
- sporządzanie prospektów emisyjnych,
- doradztwo podatkowe,
- inne usługi audytorskie, w tym „due dilligence”,

- szkolenia (z zakresu stosowania Ustawy o rachunkowości, wdrażania/stosowania MSR/MSSF, organizacji rachunkowości).

DGA Audyt przeprowadza badania i przeglądy sprawozdań finansowych sporządzone zgodnie z Ustawą o rachunkowości, Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR/MSSF), a także standardami amerykańskimi i niemieckimi. Spółka w 2007 r. przystąpiła do międzynarodowej sieci firm audytorskich Moore Stephens International Limited. Daje to grupie Kapitałowej DGA możliwość realizowania projektów, zarówno doradczych jak i audytorskich, dla koncernów międzynarodowych korzystających z sieci Moore Stephens w innych krajach.

### **Usługi księgowo-rachunkowe – DGA Kancelaria Rachunkowa**

Od października 2005 r. GK DGA świadczy usługi księgowo-rachunkowe za pośrednictwem spółki DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o. Spółka ta powstała poprzez wyodrębnienie działalności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych ze spółki DGA Audyt Sp. z o.o. i przeniesienie tej działalności wraz z częścią personelu do spółki DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o.

W ofercie DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o. znajdują się:

- outsourcing usług księgowych: którego celem jest optymalizacja kosztów połączona z utrzymaniem wysokiego standardu realizacji funkcji księgowej oraz przeniesieniem ryzyka na zleceniobiorcę. Wraz z outsourcingiem procesu księgowego usługa może również obejmować przejście dotychczasowych Pracowników działu księgowości.
- outsourcing kadr i płac (payroll): celem tej usługi jest powierzenie administracji kadrowo-płacowej podmiotowi zewnętrznemu wraz z przeniesieniem na niego ryzyka obejmującego ten obszar. Dzięki tej usłudze Klient zyskuje wysoki profesjonalizm usług, a także pełną poufności w zakresie poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie.
- nadzór księgowy: usługa ta zapewnia nadzór nad księgami rachunkowymi, sporządzanie deklaracji podatkowych, sprawozdań finansowych.
- księgowość projektów unijnych: celem usługi jest prowadzenie ewidencji księgowej zgodnie z wymogami instytucji zarządzających środkami unijnymi.
- doradztwo w zakresie prawa bilansowego (polskiego i międzynarodowego): w tej usłudze zapewniane są informacje oraz porady związane z przepisami prawa bilansowego, a w szczególności wskazywanie najkorzystniejszych rozwiązań w zakresie prezentacji pozycji sprawozdań finansowych.
- usługi dodatkowe:
  - badanie sprawozdań finansowych,
  - przeglądy kadrowo-płacowe,
  - optymalizacja obiegu dokumentów,
  - korekty zamkniętych okresów,
  - tworzenie regulaminów wewnętrznych,
  - tworzenie polityki rachunkowości,
  - zastępstwo podczas nieobecności Głównego Księgowego.

### **Wspomaganie zarządzania zasobami ludzkimi – DGA HCM**

DGA Human Capital Management świadczy usługi w obszarach:

- tworzenie oraz sprzedaż narzędzi psychometrycznych na bazie licencji,
- System Doboru Kadr MBS® - profesjonalny, skomputeryzowany zestaw testów psychometrycznych do badania potencjału kadrowego,
- M360 Feedback – komputerowa metoda przeprowadzania ocen pracowniczych,
- M5Q – test oparty o model czynnikowy cech osobowości wg. koncepcji Wielkiej Piątki,
- doradztwo personalne, w tym:
  - profilowanie stanowisk pracy,
  - badanie przydatności pracowników na określone stanowiska,
  - badanie osobowości i potencjału intelektualnego pracowników,

- projektowanie ścieżek rozwoju zawodowego,
- rekrutacja na wszystkich poziomach organizacji,
- Assessment Center i Development Center,
- budowa systemów ocen pracowniczych,
- realizacja projektów, w tym:
  - badanie i analiza potrzeb w zakresie kształcenia kadr,
  - budowanie modeli kompetencyjnych,
  - systemy ocen okresowych,
  - audyt personalny – opracowanie pełnego bilansu kompetencji pracowników.

### **Usługi prawne - Sroka&Wspólnicy Kancelaria Prawna Spółka Komandytowa**

Sroka & Wspólnicy Kancelaria Prawna Sp. K. jest kancelarią, działającą w różnych dziedzinach prawa, zarówno na rynku krajowym, jak również europejskim. Komplementariuszem i zarazem wspólnikiem zarządzającym jest Radomir Sroka – radca prawny świadczący stałą obsługę prawną na rzecz Grupy Kapitałowej DGA od 2003 r.

W ramach swojej działalności Kancelaria oferuje szereg wyspecjalizowanych usług z zakresu obsługi prawnej, w tym: opiniowanie i sporządzanie umów, porady i opinie prawne, zakładanie spółek, obsługa spółek, prowadzenie spraw sądowych, fuzje, przejęcia i przekształcenia spółek, procesy prywatyzacyjne, przekształcenia zakładów budżetowych, wprowadzanie spółek na Giełdę, przeprowadzanie *due diligence* i audytów o podobnym charakterze, dokonywanie wszelkich czynności w sferze problematyki prawa zamówień publicznych, własności intelektualnej i przemysłowej itp.

### **Usługi badań marketingowych - PBS DGA**

PBS DGA (dawniej: Pracownia Badań Społecznych) jest jedną z najstarszych i największych na polskim rynku agencji badawczych. Założona w 1990 roku, dynamicznie rozwijała się niemal od zera do dużej firmy badawczej, zatrudniającej obecnie ponad 100 pracowników. PBS DGA świadczy usługi w zakresie całego spektrum badań ilościowych i jakościowych, pracując zarówno dla klientów z sektora przedsiębiorstw, jak i usług publicznych. PBS DGA stosuje zarówno metody tradycyjne (np. etnograficzne techniki obserwacyjne), jak i zaawansowane techniki badawcze (CAPI, CATI, M-Research). Zespół doświadczonych badaczy - konsultantów obsługuje klientów z tak różnych branż gospodarki, jak: AGD, budownictwo, finanse, energetyka, gry losowe i hazard, media, telekomunikacja, internet, zdrowie czy żywność. PBS DGA przeprowadza również badania dla klientów z szeroko rozumianego sektora usług publicznych (rząd i jego agendy, samorząd lokalny, fundacje, edukacja). Konsultantów wspiera zespół statystyków, dzięki którym klienci PBS DGA mogą otrzymywać analizy oparte najbardziej wyrafinowane i nowoczesne narzędzia analizy danych.

Przedmiotem działalności PBS DGA są m.in.: badania marki, badania cenowe, badania popytu, badania satysfakcji i lojalności, rozwój nowych produktów, testy produktów, badania opakowań, badania komunikacji marketingowej i wewnętrznej, style życia, badania segmentacyjne, badania społeczno-polityczne, sondaże opinii publicznej, ewaluacja programów, konsultacje społeczne.

Ponadto PBS DGA prowadzi działalność związaną z ochroną i promocją zdrowia ludzkiego, w ramach Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej PBS Medical.

### **Usługi windykacyjne – JPW-DGA**

Przedmiotem działalności spółki jest factoring, windykacja wierzytelności trudnych, windykacja należności masowych, obsługa sporów sądowych oraz pomoc w egzekucji komorniczej, pomoc w odzyskiwaniu wierzytelności od spółek w trakcie postępowania układowego bądź upadłościowego, wdrażanie działań prewencyjnych pozwalających skutecznie zarządzać wierzytelnościami, szkolenia w zakresie windykacji oraz inne usługi finansowe.

### **Projekty biogazowe – DGA Energia**

Spółka zajmuje się przygotowaniem, prowadzeniem oraz realizacją projektów biogazowych, zarówno od strony pozyskiwania lokalizacji, dostaw technologii biogazowych, jak i montażu finansowego konkretnych projektów.

### **Technologie medyczne - Braster**

Spółka realizuje projekt badawczy, na podstawie którego nastąpić ma komercjalizacja innowacyjnej

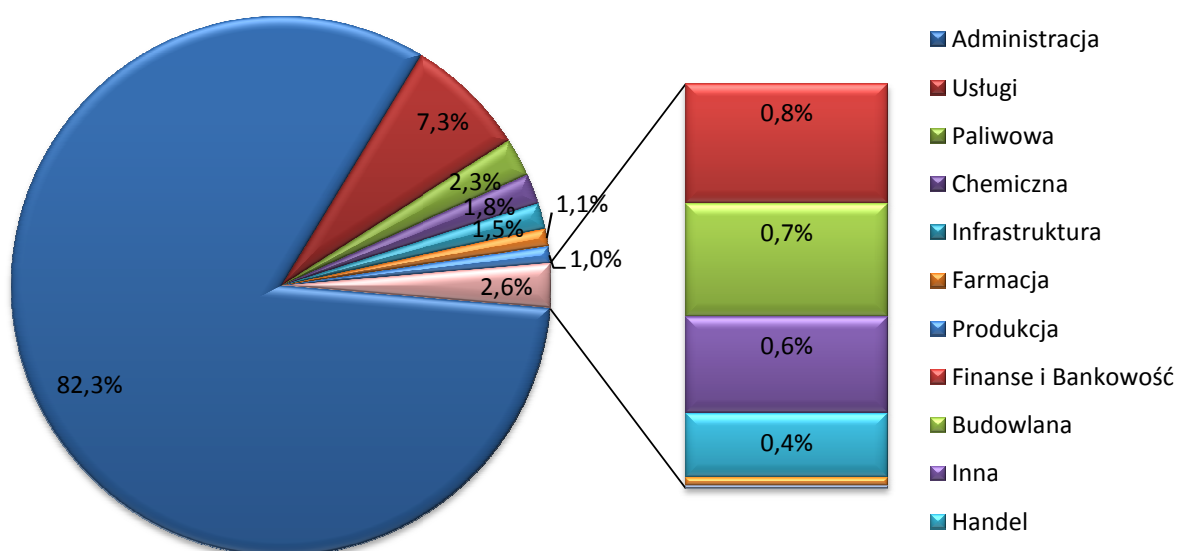
technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi. 31 grudnia 2009 roku spółka dokonała zgłoszenia urządzenia o nazwie Tester BRASTER™ do rejestru wyrobów medycznych prowadzonego przez Prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych. W konsekwencji dokonanej zgłoszenia urządzenie to może być wprowadzone do obrotu, zgodnie z wymogami wyznaczonymi przez obowiązujące przepisy, we wszystkich krajach Unii Europejskiej.

## 2. Tendencje w obszarze rynku i struktury sprzedaży

### Spółka dominująca

Poniżej zaprezentowano udział procentowy przychodów ze sprzedaży w przekroju branżowym w latach 2008 - 2009.

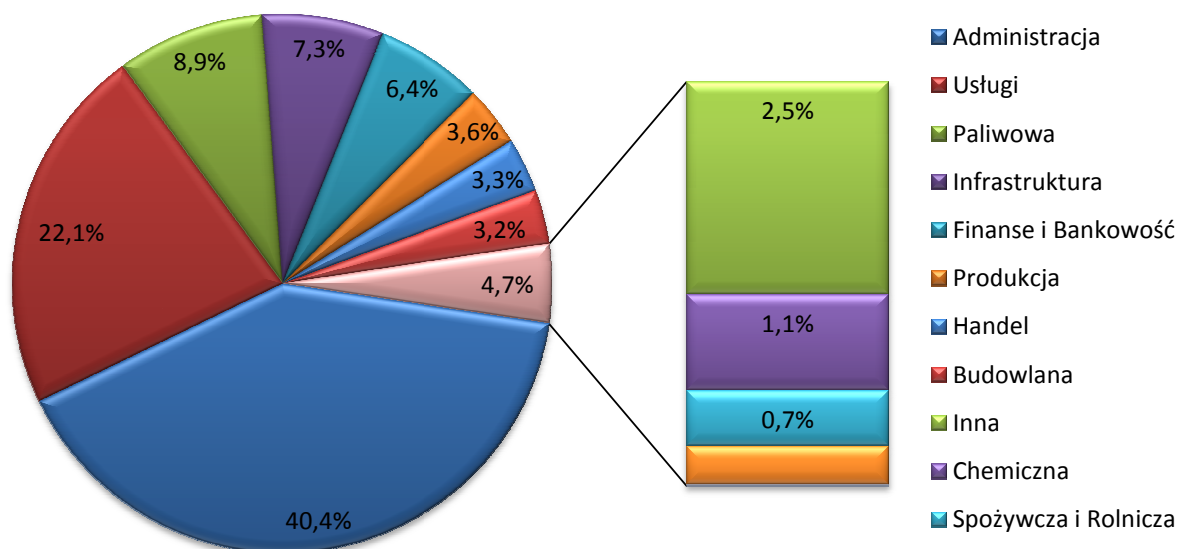
**Wykres nr 1. Przychody ze sprzedaży DGA wg branż w 2009 roku - udział procentowy**



*Źródło: opracowanie własne*

W odniesieniu do roku poprzedniego, wyniki 2009 roku pokazują znaczący, ponad 2-krotny wzrost udziału sektora publicznego w przychodach ze sprzedaży DGA. Udział projektów realizowanych na zlecenie organów administracji publicznej, takich jak Agencja Rozwoju Przemysłu, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Skarbu Państwa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Fundacja „Fundusz Współpracy” i inne wyniósł aż 82,3 procent, co wynika ze znaczącego udziału w przychodach projektu na zlecenie ARP. Wśród klientów DGA są także duże przedsiębiorstwa, działające w branżach paliwowej, chemicznej, usługowej, czy określanej mianem infrastruktury oraz średnie firmy o dużym potencjale wzrostu. Priorytetem jest indywidualne podejście do każdego projektu i dostosowanie usług do zdefiniowanych potrzeb klienta.

Wykres nr 2. Przychody ze sprzedaży DGA wg branż w 2008 roku - udział procentowy



Źródło: opracowanie własne

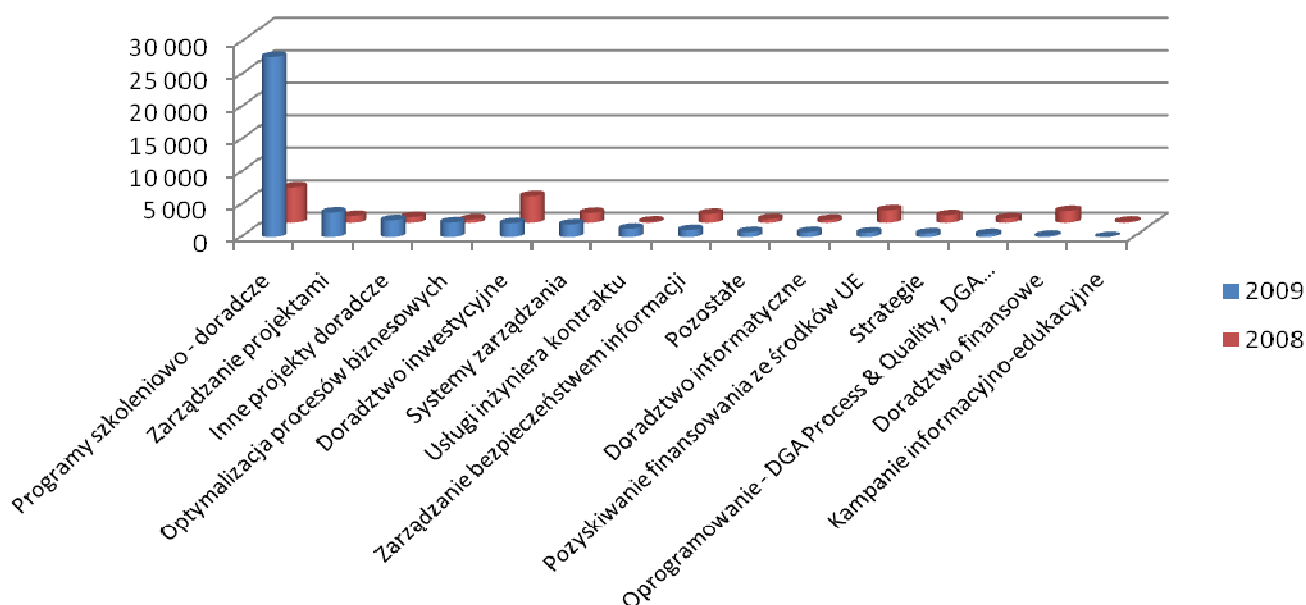
Poniższa tabela przedstawia wartość oraz udział procentowy przychodów w latach 2008 - 2009 w podziale na podstawowe grupy produktów i usług oferowanych przez Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.

Tabela nr 1. Wartość przychodów ze sprzedaży w latach 2008 – 2009 w podziale na podstawowe grupy produktów i usług

dane w tys. zł

Grupy produktów / usług	2009		2008	
	przychody	udział %	przychody	udział %
Programy szkoleniowo - doradcze	27 716	60,0%	5 415	25,0%
Zarządzanie projektami	3 771	8,2%	1 030	4,8%
Inne projekty doradcze	2 577	5,6%	868	4,0%
Optymalizacja procesów biznesowych	2 243	4,9%	495	2,3%
Doradztwo inwestycyjne	2 127	4,6%	4 084	18,9%
Systemy zarządzania	1 947	4,2%	1 498	6,9%
Usługi inżyniera kontraktu	1 286	2,8%	179	0,8%
Zarządzanie bezpieczeństwem informacji	1 086	2,4%	1 355	6,3%
Pozostałe	766	1,7%	542	2,5%
Doradztwo informatyczne	766	1,7%	452	2,1%
Pozyskiwanie finansowania ze środków UE	682	1,5%	1 920	8,9%
Strategie	579	1,3%	1 171	5,4%
Oprogramowanie - DGA Process & Quality, DGA Workflow	459	1,0%	679	3,1%
Doradztwo finansowe	203	0,4%	1 806	8,3%
Kampanie informacyjno-edukacyjne	-		159	0,7%
<b>PODSUMOWANIE:</b>	<b>46 208</b>	<b>100,0%</b>	<b>21 653</b>	<b>100,0%</b>



**Wykres nr 3. Przychody ze sprzedaży podstawowych produktów i usług DGA**

Źródło: opracowanie własne

Przychody ze sprzedaży DGA osiągnęły w 2009 roku poziom 46 208 tys. zł i były wyższe o 113% od przychodów osiągniętych w 2008 roku. Struktura rzeczowa przychodów ze sprzedaży produktów i usług uwidacznia specjalizację w zarządzaniu dużymi projektami szkoleniowo – doradczymi, spośród których największy (pod względem przychodów) w historii DGA projekt pn. „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”, skierowany do pracowników Stoczni Szczecińskiej Nowa Sp. z o.o. oraz Stoczni Gdynia S.A. a realizowany na zlecenie Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. („ARP”), wygenerował 50,6% przychodów. Projekt ten jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. ARP jest jedynym kontrahentem, którego udział w sprzedaży przekroczył 10% przychodów ogółem DGA i wyniósł w 2009 roku 50,7%. Pomiędzy ARP a DGA nie występują żadne powiązania natury formalnej poza umową na realizację usługi szkoleniowo – doradczej z dnia 20 lutego 2009 roku dotyczącą wyżej opisanego projektu.

**Pozostałe spółki Grupy Kapitałowej DGA**

**Tabela nr 2. Wartość przychodów spółek zależnych i współzależnych w latach 2008-2009 (dane w tys. zł bez wyłączeń konsolidacyjnych)**

Spółka	Rodzaj usług	Przychody		Dynamika
		2009	2008	
DGA HCM	wspomaganie zarządzania zasobami ludzkimi	920	496	85,5%
Sroka & Wspólnicy	prawne	441	295	49,5%
JPW-DGA	windykacyjne	103	0	-
Braster	technologie medyczne	0	0	-
DGA Kancelaria Rachunkowa	księgowo-rachunkowe	2 483	2 868	-13,4%
DGA Audyt	audytorskie	1 301	1 960	-33,6%

**Struktura geograficzna sprzedaży**

Grupa Kapitałowa DGA koncentruje swoją działalność na terenie kraju. W 2009 roku sprzedaż na rynki zagraniczne występowała incydentalnie (0,1%). Dla porównania w ciągu 12 miesięcy 2008 roku udział sprzedaży na zagraniczne rynki zbytu wyniósł 1,2%, głównie dzięki realizacji na zlecenie European Investment Fund z siedzibą w Luksemburgu projektu doradczego w zakresie ewaluacji możliwości pozyskania źródeł finansowania przez MŚP w różnych regionach Polski.

**Tabela nr 3. Rynki zbytu – struktura sprzedaży**

Rynki zbytu	2009		2008	
	Przychody	udział %	Przychody	udział %
Krajowe	49 620	99,9%	25 473	98,8%
Zagraniczne	27	0,1%	301	1,2%
<b>SUMA:</b>	<b>49 647</b>	<b>100,0%</b>	<b>25 774</b>	<b>100,0%</b>

**Uzależnienie od głównych dostawców**

Grupa Kapitałowa DGA współpracuje z wieloma dostawcami, przez co ogranicza ryzyko uzależnienia od dostaw z jednego źródła. Analiza struktury zakupów wykazuje, że nie występuje sytuacja, w której którykolwiek z usługodawców posiadałby udział na poziomie, co najmniej 10% przychodów ze sprzedaży ogółem, wobec czego nie istnieje ryzyko uzależnienia od określonych dostawców.

**Rynek usług doradczych**

Wg rankingu firm doradczych z października 2008 r. opublikowanego przez Manager Magazin, który sporządzony został na podstawie poziomu satysfakcji klientów firm konsultingowych w Polsce DGA zajęło wysokie drugie miejsce w zakresie doradztwa specjalistycznego.

Należy podkreślić, że ranking ten jest bardzo cenny, ponieważ został zrobiony na podstawie ocen dokonywanych przez samych klientów (150 największych spółek w Polsce).

**Tabela nr 4. Poziom satysfakcji klientów firm konsultingowych w Polsce**

Lp.	Firma	Umiejętności	Fachowość	Znajomość rynku	Praca w zespole	Komunikacja	Cena/jak ość	Renoma	Średnia
<b>Doradztwo strategiczne</b>									
1.	McKinsey&Company Poland	391,7	425,0	400,0	433,3	408,3	366,7	458,3	411,9
2.	A.T. Kearney	410,0	400,0	390,0	436,7	450,0	350,0	436,7	410,5
3.	Boston Consulting Group	362,5	387,5	412,5	375,0	425,0	300,0	400,0	380,4
4.	Roland Berger	350,0	350,0	400,0	400,0	375,0	300,0	400,0	367,9
<b>Doradztwo uniwersalne</b>									
1.	Ernst&Young	366,7	416,3	402,0	413,3	386,0	323,3	438,0	392,2
2.	KPMG	395,5	413,6	390,9	386,4	363,6	339,1	440,9	390,0
3.	Deloitte Advisory	377,5	375,8	370,8	354,2	366,7	341,7	402,5	369,9
4.	PricewaterhouseCoopers Polska	378,6	378,6	385,7	378,8	371,4	278,6	414,3	369,4
<b>Doradztwo specjalistyczne</b>									
1.	Accenture	437,5	425,0	375,0	387,5	387,5	312,5	412,5	391,1
2.	Doradztwo Gospodarcze DGA	375,0	366,7	375,0	433,3	408,3	375,0	383,3	388,1
3.	Rothschild Polska	316,7	423,3	410,0	383,3	416,7	373,3	383,3	386,7
4.	Central Europe Trust Polska	316,7	383,3	360,0	433,3	450,0	393,3	116,7	350,5

Źródło: Manager Magazin z października 2008 r.

DGA nie należy do grona firm typowych dla rynku polskiego – pod względem wielkości zatrudnienia oraz osiąganych przychodów DGA należy do podmiotów największych, ponadto świadczy szeroki zakres usług we wszystkich głównych segmentach rynku, jednakże nie jest częścią międzynarodowego koncernu doradczego.

Spółki z Grupy Kapitałowej DGA konkurują na rynku zdominowanym przez wiodące firmy międzynarodowe, a w niektórych produktach z małymi firmami, konkurującymi głównie ceną. Mimo rosnącej presji konkurencyjnej, perspektywy rozwoju rynku w Polsce są dobre. Analizy rynku wskazują, że klienci coraz częściej preferują firmy mające znaną markę, a marka DGA jest rozpoznawalna na rynku.

### **3. Prace rozwojowe realizowane w 2009 r.**

Specyfika firmy konsultingowej sprawia, że aby sprostać rosnącym wymaganiom klientów, konsultanci Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. prowadzą na bieżąco prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych usług doradztwa gospodarczego, praktycznie każdy realizowany projekt wymaga unikalnego podejścia i wytworzenia wartości dodanej dla klienta.

DGA kontynuowało pracę związane z rozwojem aplikacji DGA BPM (zintegrowane produkty DGA Workflow, DGA Quality i DGA Process). W efekcie powstał nowy produkt DGA BHP, który wspomaga zarządzanie ryzykiem w obszarze BHP.

DGA BHP umożliwia użytkownikom dokonywanie oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy oraz jej pełną dokumentację, zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi. Moduł pozwala na sporządzanie, wydruk, modyfikację oraz archiwizowanie kart oceny ryzyka zawodowego. Metoda prowadzenia oceny ryzyka zawodowego jest zgodna z wytycznymi zawartymi w normie PN-N-18002:2000.

W oprogramowaniu DGA BPM powstał moduł do zarządzania ryzykiem utraty bezpieczeństwa informacji oraz ryzykiem operacyjnym - DGA Risk. Moduł wspomaga zarówno etap zbierania danych do określenia obszarów o wysokim poziomie zagrożeń oraz skutków, jak i etap obliczania poziomu ryzyka i ich analizy w różnych okresach czasu. Dzięki temu więcej czasu można poświęcić na prawdziwe zarządzanie zidentyfikowanymi ryzykami.

W roku 2009 DGA Kancelaria Rachunkowa rozpoczęła rozmowy i spotkania z dostawcami oprogramowania typu Workflow. W roku 2010 została podpisana umowa na wdrożenie nowego systemu i tym samym rozpoczęto prace nad tym projektem. Jednocześnie trwają prace nad strategią rozwoju Kancelarii, która w założeniach opiera się na nowych, bardziej efektywnych rozwiązaniach organizacyjnych. Bazując na automatyzacji i informatyzacji procesów obiegu dokumentów zakłada się zwiększenie efektywności pracy a tym samym rentowności projektów.

Braster Sp. z o.o. prowadziła prace badawcze nad innowacyjnym w skali światowej urządzeniem pn. Tester Braster™, służącym do nieinwazyjnego wczesnego wykrywania markerów chorób piersi, w tym raka piersi u kobiet. Jego działanie jest oparte o zaawansowaną technologię ciekłokrystaliczną oraz unikalną metodologię obrazowania termograficznego. Dzięki niewielkim rozmiarom urządzenia i jego prostej obsłudze badanie przy jego pomocy może być wykonywane w warunkach domowych przez samą pacjentkę. Można je wykonywać dowolnie często bowiem, w przeciwieństwie do standardowych technik mammografii rentgenowskiej, nie wiąże się z napromieniowaniem pacjentki. Skuteczność diagnostyczna urządzenia została potwierdzona w toku walidacyjnych prób klinicznych prowadzonych w Wojskowym Instytucie Medycznym przez zespół badaczy pod kierownictwem prof. Edwarda Stanowskiego.

Tester BRASTER™ powstał we współpracy z Wojskową Akademią Techniczną. Badania i prace rozwojowe były współfinansowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

31 grudnia 2009 r. dokonane zostało zgłoszenie urządzenia o nazwie Testera BRASTER™ do rejestru wyrobów medycznych prowadzonego przez Prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych.

## VI. WYNIKI FINANSOWE



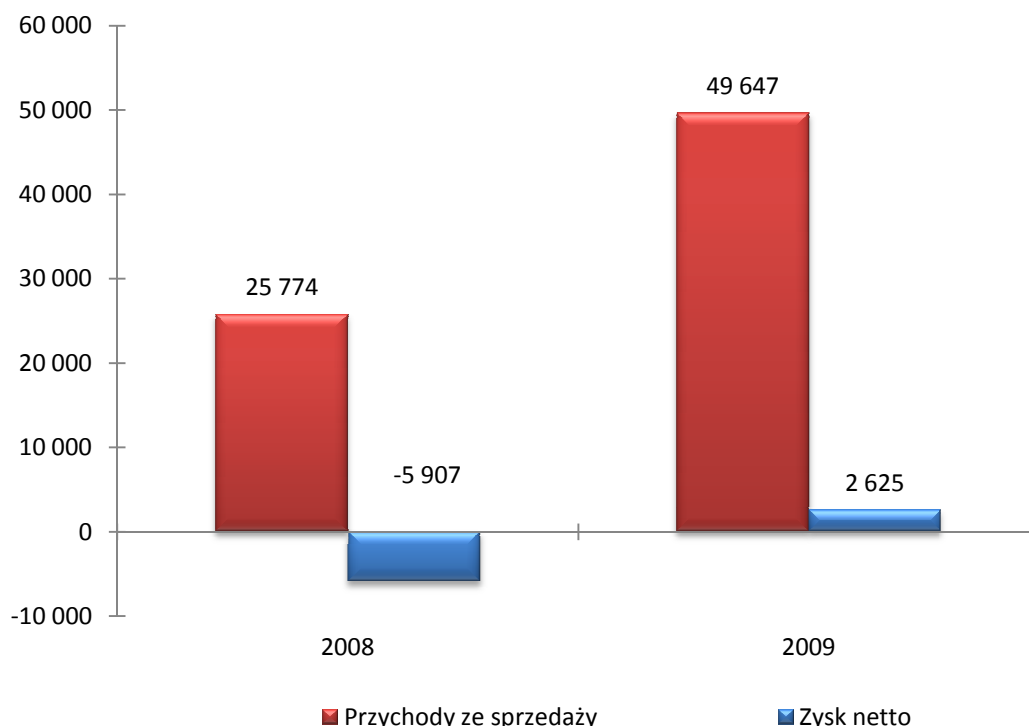
### 1. Objasnienie różnic pomiędzy wykazanymi wynikami finansowymi, a wcześniej publikowanymi prognozami

Zarząd Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. nie publikował prognozy wyników finansowych dla spółki dominującej oraz Grupy Kapitałowej DGA na 2009 r.

### 2. Sprawozdanie z pełnego dochodu

**Tabela nr 5. Rachunek zysków i strat (w tys.)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Zmiana 2009 do 2008</b>
Przychody netto ze sprzedaży	49 647	25 774	23 873
Koszt własny sprzedaży	43 095	24 496	18 599
<b>Zysk/strata brutto ze sprzedaży</b>	<b>6 552</b>	<b>1 278</b>	<b>5 274</b>
Koszty sprzedaży	876	1 859	-983
Koszty ogólnego zarządu	4 805	5 356	-551
<b>Zysk/strata ze sprzedaży</b>	<b>871</b>	<b>-5 937</b>	<b>6 808</b>
Pozostałe przychody operacyjne	1 700	415	1 285
Pozostałe koszty operacyjne	984	1 524	-540
Udział w zyskach/stratach jednostek objętych konsolidacją metodą praw własności	-198	214	-412
<b>Zysk/strata z działalności operacyjnej</b>	<b>1 389</b>	<b>-6 832</b>	<b>8 221</b>
Przychody finansowe	1 026	1 188	-162
Koszty finansowe	218	235	-17
Wynik na sprzedaży udziałów	405	0	405
<b>Zysk/strata przed opodatkowaniem</b>	<b>2 602</b>	<b>-5 879</b>	<b>8 481</b>
Podatek dochodowy bieżący	0	27	-27
Podatek dochodowy – odroczony	-23	0	-23
Zaokrąglenia	0	-1	1
<b>Zysk/strata netto</b>	<b>2 625</b>	<b>-5 907</b>	<b>8 532</b>

**Wykres nr 4. Przychody, wynik finansowy netto (w tys. zł)**

*Źródło: Opracowanie własne*

W 2009 roku przychody ze sprzedaży Grupy Kapitałowej DGA wyniosły 49 647 tys. zł i były o 92,6% wyższe niż w roku poprzednim. W tym samym okresie koszty własne sprzedaży zwiększyły się o 75,9%. Pozwoliło to wypracować GK DGA zysk brutto na sprzedaży w wysokości 6 552 tys. zł, co jest wynikiem zdecydowanie lepszym w porównaniu do 2008 r. i oznacza przeszło 4-krotny wzrost na tym poziomie. Istotny wzrost przychodów, jak i kosztów w głównej mierze wynika z realizacji projektu „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”.

Koszty sprzedaży w 2009 r. wyniosły 876 tys. zł i były niższe o 52,9% w stosunku do 2008 r. Spadek kosztów sprzedaży związany był z niższą intensywnością działań promocyjno-marketingowych oraz reorganizacją i optymalizacją tego obszaru w GK DGA.

Przeprowadzone procesy restrukturyzacji oraz wprowadzona optymalizacja i dyscyplina kosztowa obszaru back office spowodowała, że koszty ogólnego zarządu w 2009 r. zmniejszyły się o 10,3% w stosunku do 2008 r.

Na pozostałe przychody operacyjne w 2009 r. w wysokości 1 700 tys. zł składają się przede wszystkim otrzymane dofinansowanie ze środków unijnych (spółka Braster) oraz rozwiązane rezerwy na koszty operacyjne i rozwiązane odpisy aktualizujące należności.

Na wartość pozostałych kosztów operacyjnych (984 tys. zł) wpływają głównie rezerwy na przewidywane straty w projektach, poniesione kary umowne, a także spisane należności.

Przychody finansowe ukształtowały się na poziomie 1 026 tys. zł. Na przychody finansowe składają się przede wszystkim odsetki od lokat bankowych, zysk ze zbycia inwestycji oraz różnice kursowe.

Koszty finansowe wyniosły 218 tys. zł i wynikały głównie z nadwyżki ujemnych różnic kursowych nad dodatnimi, prowizji i odsetek od udzielonego kredytu bankowego.

W wyniku sprzedaży części udziałów w spółce DGA Audyt oraz DGA Kancelaria Rachunkowa, a także zbyciu wszystkich posiadanych udziałów w spółce Doradztwo Podatkowe DGA&Saja spółka wykazała dodatni wynik na tych operacjach w wysokości 405 tys. zł.

Po uwzględnieniu wszystkich czynników wpływających na wynik finansowy, GK DGA wykazała w 2009 r. zysk netto w wysokości 2 625 tys. zł. Dla porównania w 2008 roku wykazana została strata netto w wysokości 5 907 tys. zł. Wynik finansowy za 2009 r. dowodzi, że działania restrukturyzacyjne i naprawcze wdrożone przez Zarząd spółki dominującej oraz pozostałe spółki z grupy kapitałowej przynoszą zamierzone efekty i powodują wzrost efektywności GK DGA zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i finansowym.

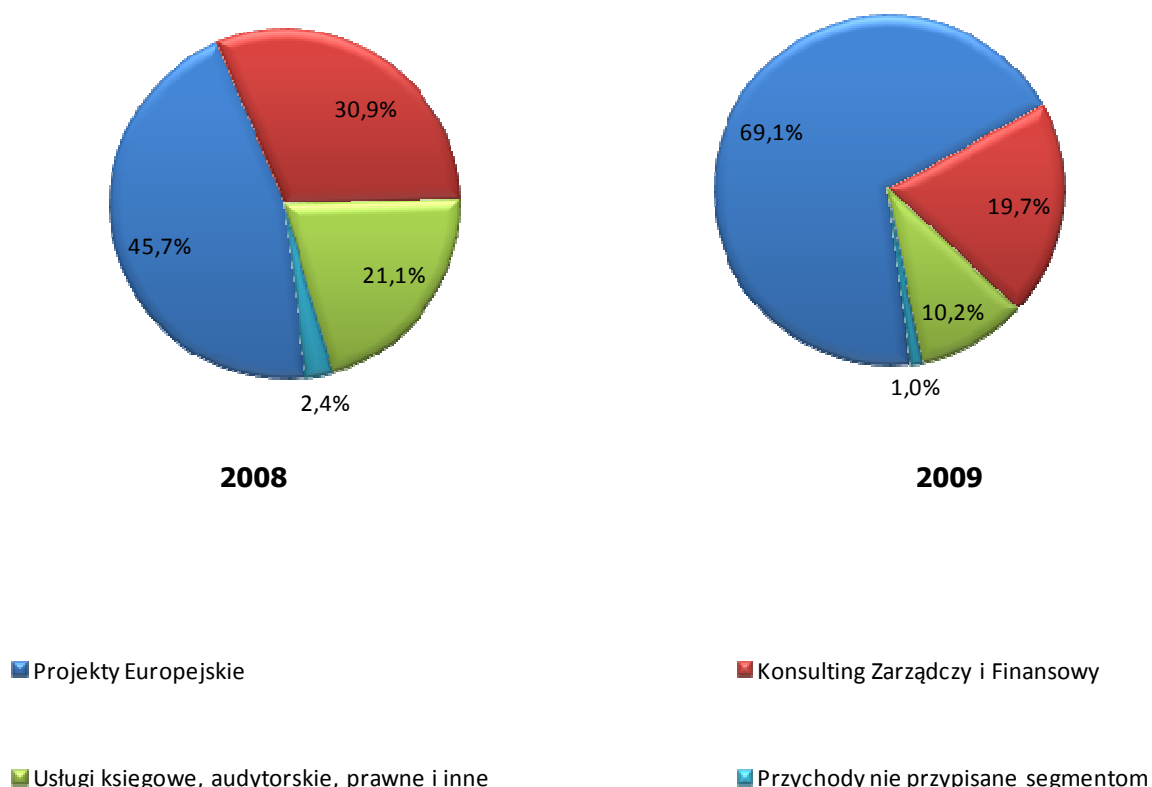
## 2.1. Wyniki na segmentach branżowych

**Tabela nr 6. Wyniki na segmentach branżowych (w tys.)**

Wyszczególnienie	Przychody			Wynik brutto ze sprzedaży na segmencie		
	2009	2008	zmiana 2009 do 2008	2009	2008	zmiana 2009 do 2008
Projekty Europejskie	35 549	12 455	23 094	5 272	-1 984	7 256
Konsulting Zarządczy i Finansowy	10 141	8 414	1 727	1 696	1 673	23
Usługi księgowe, audytorskie, prawne i inne	5 249	5 741	-492	625	937	-312
Technologie medyczne	0	0	0	-1 550	0	-1 550
Przychody nie przypisane segmentom	518	662	-144	518	662	-144
Eliminacje konsolidacyjne	- 1 810	-1 498	-312	-9	-10	1
<b>Wartość ogółem</b>	<b>49 647</b>	<b>25 774</b>	<b>23 873</b>	<b>6 552</b>	<b>1 278</b>	<b>5 274</b>

**Tabela nr 7. Zrealizowana marża brutto ze sprzedaży na segmentach branżowych**

Wyszczególnienie	2009	2008
Projekty Europejskie	14,8%	-15,9%
Konsulting Zarządczy i Finansowy	16,7%	19,9%
Usługi księgowe, audytorskie, prawne i inne	11,9%	16,3%
Technologie medyczne	-	-
<b>Zrealizowana marża brutto ze sprzedaży razem</b>	<b>13,2%</b>	<b>5,0%</b>

**Wykres 5. Udział segmentów w przychodach GK DGA**

Źródło: Opracowanie własne

Segment Projektów Europejskich w 2009 r. zrealizował najwyższe przychody w Grupie Kapitałowej DGA. Przy przychodach na poziomie 35 549 tys. zł wygenerował zysk brutto na sprzedaży w wysokości 5 272 tys. zł, co oznacza 14,8% marżę. W porównaniu z rokiem 2008 przychody wzrosły prawie dwukrotnie, co przełożyło się na wygenerowanie zysku (w 2008 r. strata w wysokości 1 984 tys. zł). Wzrost przychodów wynika głównie z realizacji projektu szkoleniowo-doradczego „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”.

Segment Konsultingu Zarządczego i Finansowego przy przychodach na poziomie 10 141 tys. zł osiągnął 16,7% rentowność brutto projektów, co skutkowało zyskiem brutto na sprzedaży w wysokości 1 696 tys. zł. W porównaniu do 2008 r. przychody zwiększyły się o 20,5%, a zysk o 1,4%. Niższa marża na projektach wynika z większej konkurencji na rynku usług doradczych w czasach spowolnienia gospodarczego i presji na obniżanie cen oferowanych usług.

Wykazywany w 2008 r. segment Technologii Informatycznych ze względu na niski udział zarówno w przychodach, jak i wynikach spółki został włączony do segmentu Konsultingu Zarządczego i Finansowego.

Segment Usług księgowych, audytorskich, prawnych i innych wygenerował 5 249 tys. zł przychodów, co przełożyło się na osiągnięcie zysku brutto na sprzedaży w wysokości 625 tys. zł (11,9% marża). W porównaniu do 2008 r. przychody zmniejszyły się o 8,6%, a zysk o 1/3. Podobnie jak w przypadku Segmentu Konsultingu Zarządczego i Finansowego przyczyną zmniejszenia przychodów i zysków było spowolnienie gospodarcze oraz wzmożona konkurencja na rynku.

Segment technologii medycznych w 2009 r. przeprowadzał badania medyczne nad innowacyjną technologią pozwalającą na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi. W związku z powyższym nie generował przychodów. Nakłady na badania pochodzą w części z uzyskanego dofinansowania ze środków unii europejskiej. Komercjalizacja produktu i wprowadzenie go do obrotu przewidziane jest na 2010 r.

### 3. Bilans

#### 3.1. Sytuacja majątkowa

**Tabela nr 8. Aktywa oraz ich struktura wg stanów na koniec okresów (w tys.)**

Wyszczególnienie	31-12-2009	31-12-2008	% zmiany do 31-12-2008	% struktura 31-12-2009
<b>Aktywa trwałe</b>	<b>9 085</b>	<b>9 386</b>	<b>-3,2%</b>	<b>19,6%</b>
Wartość firmy	659	61	980,3%	1,4%
Pozostałe wartości niematerialne	478	825	-42,1%	1,0%
Rzeczowe aktywa trwałe	4 205	4 453	-5,6%	9,1%
Inwestycje w jednostkach stowarzyszonych rozliczane metodą praw własności	2 863	2 971	-3,6%	6,2%
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	20	60	-66,7%	0,0%
Udzielone pożyczki	0	15	-100,0%	0,0%
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	860	1 001	-14,1%	1,9%
<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>37 226</b>	<b>25 796</b>	<b>44,3%</b>	<b>80,4%</b>
Zapasy	0	0	-	0,0%
Udzielone pożyczki	18	11	63,6%	0,0%
Należności z tytułu dostaw i usług	20 345	2 970	585,0%	43,9%
Pozostałe należności	7 794	5 290	47,3%	16,8%
Należności z tytułu podatku dochodowego	36	12	200,0%	0,1%
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	1 562	122	1180,3%	3,4%
Pozostałe aktywa finansowe wykazywane w wartości godziwej przez wynik	11	184	-94,0%	0,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7 460	17 137	-56,5%	16,1%
Aktywa przeznaczone do zbycia	0	70	-100,0%	0,0%
<b>Zaokrąglenia</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>		
<b>AKTYWA OGÓŁEM</b>	<b>46 311</b>	<b>35 180</b>	<b>31,6%</b>	<b>100,0%</b>

W porównaniu do końca roku 2008 roku nastąpił wzrost sumy bilansowej o 31,6%.

Na zmianę wartości aktywów trwałych w odniesieniu do stanu z końca 2008 r. wpłynęły przede wszystkim następujące czynniki:

- planowa amortyzacja rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych i prawnych (zmniejszenie aktywów o 1 058 tys. zł),
- wzrost wartości firmy (598 tys. zł),
- zmniejszenie aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego (o 141 tys. zł),
- zmniejszenie wartości inwestycji w jednostkach stowarzyszonych rozliczanych metodą praw własności (o 108 tys. zł),
- sprzedaż udziałów w spółce Doradztwo Podatkowe DGA&Saja Sp. z o.o.



Na zmianę stanu aktywów obrotowych w odniesieniu do końca grudnia 2008 r. składa się głównie:

- zwiększenie stanu należności z tytułu dostaw i usług o 17 375 tys. zł,
- niższy poziom środków pieniężnych na rachunkach bankowych o 9 677 tys. zł,
- wzrost poziomu pozostałych należności o 2 504 tys. zł,
- wykazanie aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży w wysokości 1 562 tys. zł.

Na pozostałe należności w wysokości 7 794 tys. zł składają się przede wszystkim następujące pozycje:

- 6 125 tys. zł – należności z tytułu robót w toku oraz wypłacone zaliczki dla konsorcjantów,
- 737 tys. zł – rozliczenia EFS,
- 443 tys. zł – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe kosztów,
- 388 tys. zł – należności budżetowe,
- 196 tys. zł – pozostałe należności, w tym wpłacone wadia i kaucje.

**Tabela nr 9. Wskaźniki efektywności wykorzystania majątku**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Wskaźnik globalnego obrotu aktywami	1,22	0,61
Wskaźnik rotacji aktywów trwałych	5,38	2,83
Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	1,58	0,78

Wskaźnik globalnego obrotu aktywami =  $\frac{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w okresie}}{(\text{Aktywa ogółem na początek okresu} + \text{Aktywa ogółem na koniec okresu})/2}$

Wskaźnik rotacji aktywów trwałych =  $\frac{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w okresie}}{(\text{Aktywa trwałe na początek okresu} + \text{Aktywa trwałe na koniec okresu})/2}$

Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych =  $\frac{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w okresie}}{(\text{Aktywa obrotowe na początek okresu} + \text{Aktywa obrotowe na koniec okresu})/2}$

Analiza porównawcza wskaźników za lata 2009 i 2008 wskazuje, że rotacja aktywów polepszyła się. Związane jest to ze zdecydowanym zwiększeniem przychodów ze sprzedaży (wzrost o 92,6%).

### 3.2. Źródła finansowania

**Tabela nr 10. Źródła finansowania aktywów oraz ich struktura wg stanów na koniec okresów (w tys.)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>31-12-2009</b>	<b>31-12-2008</b>	<b>% zmiany do 31-12-2008</b>	<b>% struktura 31-12-2009</b>
<b>Kapitał własny</b>	<b>30 180</b>	<b>28 178</b>	<b>7,1%</b>	<b>65,2%</b>
<b>Kapitał własny przypadający na akcjonariuszy podmiotu dominującego</b>	<b>29 828</b>	<b>27 797</b>	<b>7,3%</b>	<b>64,4%</b>
Kapitał akcyjny	10 170	10 170	0,0%	22,0%
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej	20 464	21 505	-4,8%	44,2%
Kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny	98	98	0,0%	0,2%
Kapitał zapasowy	0	1 014	-100,0%	0,0%
Zyski/straty zatrzymane	1 163	-3 638	-132,0%	2,5%
Akcje własne	-2 067	-1 352	52,9%	-4,5%
<b>Udziały akcjonariuszy mniejszościowych</b>	<b>352</b>	<b>381</b>	<b>-7,6%</b>	<b>0,8%</b>
<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>573</b>	<b>673</b>	<b>-14,9%</b>	<b>1,2%</b>
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	88	72	22,2%	0,2%
Rezerwa na podatek odroczony	433	590	-26,6%	0,9%
Pozostałe zobowiązania	11	11	0,0%	0,0%
Zobowiązania z tytułu leasingu finansowego	41	0	-	0,1%
<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>15 558</b>	<b>6 329</b>	<b>145,8%</b>	<b>33,6%</b>
Pożyczki i kredyty bankowe	5 487	0	-	11,8%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	0	1	-100,0%	0,0%
Zobowiązanie z tytułu podatku dochodowego	0	54	-100,0%	0,0%
Rezerwy	1 504	970	55,1%	3,2%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	2 644	1 378	91,9%	5,7%
Pozostałe zobowiązania	5 882	3 868	52,1%	12,7%
Zobowiązania z tytułu leasingu finansowego	41	58	-29,3%	0,1%
<b>PASYWA OGÓŁEM</b>	<b>46 311</b>	<b>35 180</b>	<b>31,6%</b>	<b>100,0%</b>

Na zmianę wartości kapitału własnego w odniesieniu do stanu z 31.12.2008 r. miały wpływ następujące czynniki:

- wykazany zysk netto za 2009 r. w wysokości 2 625 tys. zł,
- kontynuacja programu skupu akcji własnych w celu umorzenia w wysokości 715 tys. zł.

Na zmianę zobowiązań długoterminowych wpływ miało przede wszystkim zmniejszenie rezerwy na podatek odroczony o 157 tys. zł.

Na zmianę stanu zobowiązań krótkoterminowych w odniesieniu do końca roku 2008 składa się głównie:

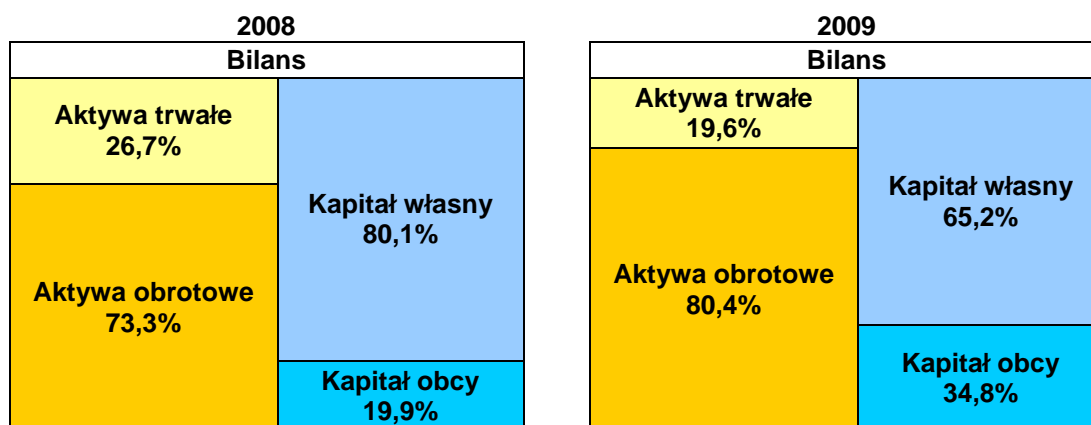
- zaciągnięcie kredytu bankowego, którego saldo na koniec 2009 r. wyniosło 5 487 tys. zł,
- zwiększenie pozycji pozostałych zobowiązań o 2 014 tys. zł,
- wzrost poziomu zobowiązań z tytułu dostaw i usług o 1 266 tys. zł,
- zwiększenie rezerw krótkoterminowych o 534 tys. zł.

Na pozostałe zobowiązania krótkoterminowe w wysokości 5 882 tys. zł składają się przede wszystkim następujące pozycje:

- 3 289 tys. zł – nierozliczone zaliczki na dostawy (głównie dotyczące projektów unijnych),
- 1 102 tys. zł – zobowiązania z tytułu podatków, ubezpieczeń i innych świadczeń,
- 938 tys. zł – rozliczenia międzyokresowe,
- 475 tys. zł – zobowiązania z tytułu realizowanych projektów EFS.

Zamiarem Grupy Kapitałowej DGA jest zmniejszenie poziomu należności i tym samym stopniowe obniżanie zobowiązań. Zdecydowanie wyższy poziom należności i zobowiązań w odniesieniu do 2008 r. wynika m.in. z realizacji projektu „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji”, którego budżet wynosi 48 mln zł, a także z formuły rozliczania projektów unijnych oraz ich prefinansowania.

### Diagram nr 3. Struktura bilansu



Źródło: Opracowanie własne

Struktura bilansu Emitenta przedstawia się korzystnie. Kapitał własny w całości finansuje aktywa trwałe, co jest zgodne ze „złotą zasadą bilansową”. Z układu bilansu wynika, że GK DGA posiada stabilne i pewne źródło finansowania. Wysoki odsetek kapitału własnego (65,2%) oznacza, że GK DGA posiada zasoby niezbędne dla dalszego rozwoju.

### Tabela nr 11. Wskaźniki finansowania majątku

Wyszczególnienie	2009	2008
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym	0,65	0,80
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym	3,32	3,00
Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym	3,39	3,07
Wskaźnik pokrycia aktywów obrotowych zobowiązaniami krótkoterminowymi	0,42	0,25

Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym =  $\frac{\text{kapitał własny na koniec okresu}}{\text{aktywa ogółem na koniec okresu}}$

Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym =  $\frac{\text{kapitał własny na koniec okresu}}{\text{aktywa trwałe na koniec okresu}}$

Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym =  $\frac{\text{kapitał własny na koniec okresu} + \text{zobowiązania i rezerwy długoterminowe na koniec okresu}}{\text{aktywa trwałe na koniec okresu}}$

Wskaźnik pokrycia aktywów  $\frac{\text{zobowiązania krótkoterminowe na koniec okresu}}{\text{obrotowych zobowiązaniami} = \frac{\text{aktywa obrotowe na koniec okresu}}{\text{krótkoterminowymi}}$

#### 4. Przepływy środków pieniężnych

**Tabela nr 12. Przepływy środków pieniężnych (w tys. zł)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>zmiana do 2008</b>
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	-13 214	1 611	-14 825
Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	-1 916	-1 694	-222
Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	5 469	-3 185	8 654
<b>Razem przepływy netto</b>	<b>-9 661</b>	<b>-3 268</b>	<b>-6 393</b>
<b>Środki pieniężne na koniec okresu</b>	<b>7 460</b>	<b>17 137</b>	<b>-9 677</b>

Na przepływy z działalności operacyjnej w 2009 r. miały wpływ przede wszystkim następujące czynniki:

- wzrost należności (-19 951 tys. zł),
- wzrost zobowiązań (+3 221 tys. zł),
- zysk netto (+2 625 tys. zł),
- amortyzacja (+1 058 tys. zł),
- zmiana stanu rezerw (+567 tys. zł).

Stan przepływów z działalności inwestycyjnej wynika w głównej mierze z:

- zakupu krótkoterminowych papierów wartościowych (-3 106 tys. zł),
- sprzedaży krótkoterminowych papierów wartościowych (+1 659 tys. zł),
- wydatków na zakup udziałów i akcji (-872 tys. zł),
- zbyte salda środków pieniężnych i ich ekwiwalenty z tytułu rozliczenia utraty kontroli (-700 tys. zł),
- przyjęte salda środków pieniężnych i ich ekwiwalenty z tytułu przejęcia (523 tys. zł),
- wpływów ze sprzedaży aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży (+507 tys. zł),
- otrzymanych odsetek (+475 tys. zł),
- wydatków na zakup majątku trwałego (-376 tys. zł).

Wartość przepływów z działalności finansowej wynika przede wszystkim z:

- zaciągniętego kredytu, którego stan na koniec 2009 r. wynosił 5 487 tys. zł,
- emisji udziałów w podmiotach zależnych (880 tys. zł),
- kontynuacji programu skupu akcji własnych w celu umorzenia (-714 tys. zł).

#### 5. Wybrane wskaźniki finansowe

**Tabela nr 13. Wskaźniki finansowe charakteryzujące działalność gospodarczą Spółki**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Rentowność sprzedaży brutto (%)	13,2%	5,0%
Rentowność sprzedaży netto (%)	5,3%	-22,9%
Rentowność majątku ROA (%)	6,4%	-14,0%
Rentowność kapitału własnego ROE (%)	9,0%	-23,5%
Stopa ogólnego zadłużenia (%)	34,8%	19,9%
Trwałość struktury finansowania (%)	66,4%	82,0%

Rentowność sprzedaży brutto	=	$\frac{\text{Zysk (strata) brutto ze sprzedaży}}{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$
Rentowność sprzedaży netto	=	$\frac{\text{Zysk (strata) netto}}{\text{Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$
Rentowność majątku ROA	=	$\frac{\text{Zysk (strata) netto}}{(\text{Aktywa ogółem na początek okresu} + \text{Aktywa ogółem na koniec okresu})/2}$
Rentowność kapitału własnego ROE	=	$\frac{\text{Zysk (strata) netto}}{(\text{Kapitał własny na początek okresu} + \text{Kapitał własny na koniec okresu})/2}$
Stopa ogólnego zadłużenia	=	$\frac{\text{Zobowiązania ogółem na koniec okresu}}{\text{Pasywa ogółem na koniec okresu}}$
Trwałość struktury finansowania	=	$\frac{\text{Kapitał własny na koniec okresu} + \text{zobowiązania i rezerwy długoterminowe na koniec okresu}}{\text{Pasywa ogółem na koniec okresu}}$

W roku 2009 zasoby finansowe były wykorzystywane zgodnie z planem, przeznaczeniem i bieżącymi potrzebami. W aspekcie płynności finansowej działania w zakresie zarządzania zasobami finansowymi skoncentrowane były na:

- zwiększeniu dostępnych źródeł finansowania,
- wydłużeniu średniego okresu zapadalności zobowiązań,
- skróceniu średniego okresu spływu należności.

**Tabela nr 14. Wskaźniki płynności**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Wskaźnik bieżącej płynności	2,39	4,08
Wskaźnik płynności szybkiej	2,39	4,08
Wskaźnik podwyższonej płynności	0,48	2,71

Wskaźnik bieżącej płynności	=	$\frac{\text{Aktywa obrotowe na koniec roku}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe na koniec roku}}$
Wskaźnik płynności szybkiej	=	$\frac{\text{Aktywa obrotowe na koniec okresu} - \text{zapasy na koniec okresu}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe na koniec okresu}}$
Wskaźnik podwyższonej płynności	=	$\frac{\text{Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe na koniec okresu}}$

Powyższe wartości potwierdzają zdolność Grupy Kapitałowej DGA do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań. Wskaźnik szybki potwierdza nawet możliwość pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności. Dodatkowo spółka dominująca posiada zabezpieczenie płynności finansowej w postaci podpisanych umów kredytowych na łączną wartość 10 mln zł.

## 6. Sytuacja kadrowa

Zatrudnienie w spółce dominującej oraz spółkach zależnych i współzależnych zwiększyło się w porównaniu ze stanem z 2008 r. o połowę (51,9%). Jednak zasadnicze znaczenie dla GK DGA mają umowy o pracę i współpracę, ponieważ to one generują stałe koszty wynagrodzeń i związane są z pracownikami i konsultantami stale wykonującymi pracę na rzecz GK DGA. W tych obszarach zatrudnienie nie zmieniło się. Znaczący przyrost umów zleceń/o dzieło wynika z realizacji projektów szkoleniowych, w których szkolenia prowadzą trenerzy, z którymi spółki zawierają umowy cywilnoprawne na określony czas lub na okres wykonania konkretnego zadania.

**Tabela nr 15. Zatrudnienie w latach 2008-2009.**

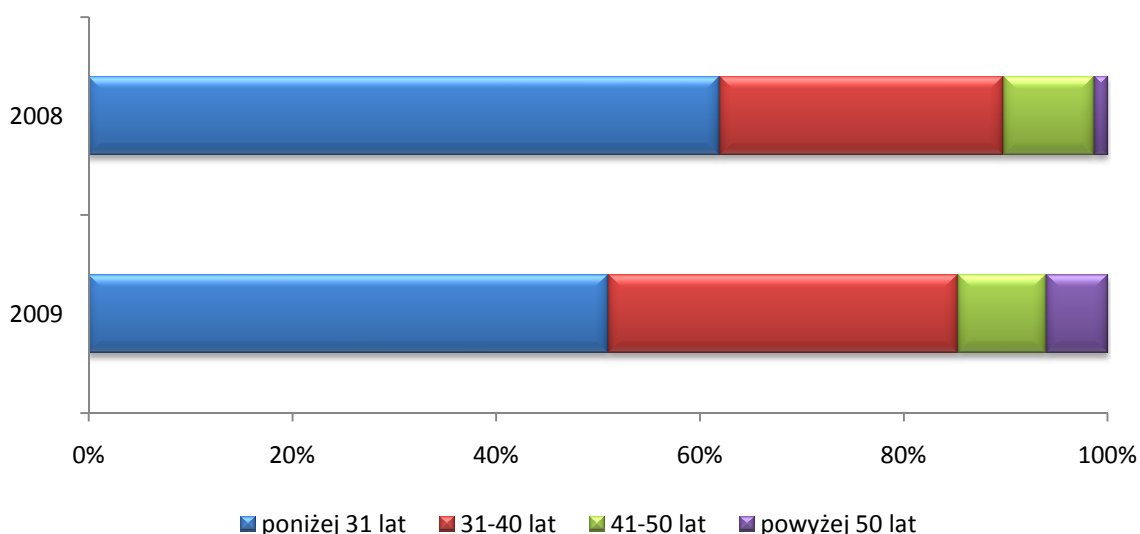
Rodzaj umowy	2008	2009	zmiana %
- umowa o pracę	127	119	-6,3%
- umowa o współpracę (w tym kontrakty menedżerskie)	22	30	36,4%
- umowy zlecenia/o dzieło	82	202	146,3%
<b>Razem</b>	<b>231</b>	<b>351</b>	<b>51,9%</b>

### 6.1. Zasoby kadrowe

W działalności konsultingowej Grupa Kapitałowa DGA cechuje się wysokimi standardami zarówno merytorycznymi, jak i etycznymi. Ponad 90% pracowników i konsultantów posiada wyższe wykształcenie co pozwala oferować klientom usługi na najwyższym poziomie. Oprócz przekazywanej wiedzy konsultanci budują partnerskie relacje z klientami, co pozwala na optymalne dostosowanie usług do potrzeb zgłaszanych przez klientów.

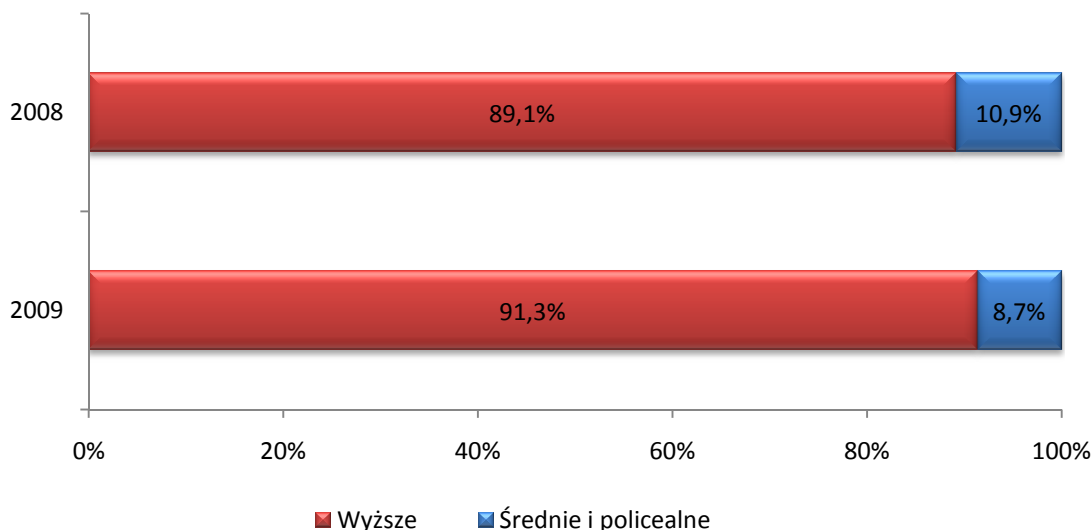
Hasłem przewodnim polityki kadrowej Grupy Kapitałowej DGA jest rozwój pracowników/konsultantów. DGA kładzie nacisk na stały rozwój i doskonalenie pracowników, co wydatnie może wpływać na możliwość rozwoju zawodowego oraz możliwości awansu. Grupa Kapitałowa analizuje potrzeby szkoleniowe każdego pracownika i w miarę możliwości kieruje na szkolenia, które podnoszą kwalifikacje zawodowe na danym stanowisku pracy.

**Wykres nr 6. Struktura wiekowa pracowników i konsultantów spółki dominującej oraz spółek zależnych i współzależnych**



\*na wykresach nie uwzględniono osób zatrudnionych na podstawie umów zlecenia/o dzieło

Źródło: opracowanie własne

**Wykres nr 7. Struktura wykształcenia w spółce dominującej oraz spółkach zależnych i współzależnych**

\*nie uwzględniono osób zatrudnionych na podstawie umów zlecenia/o dzieło

Źródło: opracowanie własne

## **VII. OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO W 2009 ROKU**

### **1. Stosowanie zasad ładu korporacyjnego w 2009 roku**

Od 1 stycznia 2008 roku obowiązuje nowy zbiór rekomendacji i zasad ładu korporacyjnego, które zostały zebrane w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”. Dokument ten został przyjęty poprzez uchwałę nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r. Spółka stara się stosować wszystkie zasady oraz rekomendacje w celu umocnienia transparentności i podnoszenia jakości komunikacji z inwestorami.

Rekomendacje i zasady ładu korporacyjnego wymienione w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW” zostały zamieszczone na stronie internetowej <http://www.gpw.pl/zrodla/gpw/pdf/DobrePraktyki2007.pdf> oraz na stronie internetowej spółki [www.dga.pl](http://www.dga.pl).

Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. dokładało wszelkich starań, aby stosować zalecane rekomendacje wymienione w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW”. W celu realizacji przejrzystej i efektywnej polityki informacyjnej, zapewniającej szybki i bezpieczny dostęp do informacji akcjonariuszom, analitykom i inwestorom wykorzystywała zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne technologie przekazywania informacji o Spółce. DGA odstąpiła od rekomendowanej transmisji obrad walnych zgromadzeń, rejestrowania przebiegu obrad i upubliczniania ich na stornie internetowej.

Spółka przestrzegała wszystkie zasady (reguły) objęte częściami II, III i IV „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW” z wyjątkiem zasady zapewnienia funkcjonowania strony internetowej w języku angielskim (zasada II.2), przynajmniej w zakresie wskazanym w części II.1. Zarząd DGA podjął w tej kwestii stosowną uchwałę. Decyzja ta podjęta została z uwagi na obecną strukturę akcjonariatu oraz koszty związane z pełnym dostosowaniem się do wymogów zasady części II.2 „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW”.

Raport dotyczący zasad ładu korporacyjnego w DGA jest ogólnie dostępny na stronie internetowej, w części dotyczącej relacji inwestorskich.

## 2. Znaczący Akcjonariusze

Zgodnie z wiedzą Zarządu Spółki, struktura znaczącego akcjonariatu Emitenta na dzień 31 grudnia 2009 r. prezentowała się następująco:

**Tabela nr 16. Akcjonariusze posiadający bezpośrednio znaczne pakiety akcji Emitenta na dzień 31.12.2009 r.:**

Wyszczególnienie	Liczba głosów na WZ	Liczba Akcji	Udział w kapitale zakładowym	Udział w liczbie głosów na WZ
<b>Andrzej Głowacki</b>	3 558 932	3 558 932	34,99%	34,99%
w tym akcje uprzywilejowane:	784 000	784 000	7,71%	7,71%
<b>Roman Karkosik</b>	997 500	997 500	9,81%	9,81%
w tym akcje uprzywilejowane:	0	0	0	0
<b>DGA SA (w celu umorzenia)*</b>	1 127 768	1 127 768	11,08%	11,08%
<b>Anna Szymańska</b>	518 802	518 802	5,10%	5,10%
W tym akcje uprzywilejowanie:	96 000	96 000	0,94%	0,94%
<b>POZOSTALI AKCJONARIUSZE</b>	<b>3 966 998</b>	<b>3 966 998</b>	<b>39.0%</b>	<b>39.0%</b>
W tym akcje uprzywilejowane	40 066	40 066	0,39%	0,39%

\* DGA S.A. jako nabywca akcji własnych z uwagi na treść art. 364 § 2 Ksh nie wykonuje prawa udziałowego z akcji, tj. prawa do głosu.

*Źródło: opracowanie własne*

Spółka w dniu 23 lutego 2010 r. otrzymała postanowienie z dnia 17 lutego 2010 r. wydanego przez Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy KRS, które dotyczyło zarejestrowania obniżenia kapitału zakładowego Doradztwa Gospodarczego DGA S.A. z kwoty 10 170 000 PLN do kwoty 9 042 232 PLN oraz dokonanie rejestracji zmian w Statucie spółki. W związku z powyższym począwszy od dnia 17 lutego 2010 r. kapitał zakładowy DGA wynosi 9 042 232 i dzieli się na 9 042 232 akcje o wartości nominalnej 1 zł każda, w tym:

- 8 122 166 akcji na okaziciela,
- 920 066 akcji imiennych.

Z uwagi na obniżenie kapitału zakładowego, ogólna liczba głosów wynikająca ze wszystkich wyemitowanych akcji wynosi 9 042 232.

Zgodnie z wiedzą Zarządu Spółki, struktura znaczącego akcjonariatu Emitenta na dzień publikacji raportu (19 marca 2010 r.) prezentowała się następująco:



**Tabela nr 17. Akcjonariusze posiadający bezpośrednio znaczne pakiety akcji Emitenta na dzień 19.03.2010 r.:**

Wyszczególnienie	Liczba głosów na WZ	Liczba Akcji	Udział w kapitale zakładowym	Udział w liczbie głosów na WZ
<b>Andrzej Głowacki</b>	3 558 932	3 558 932	39,36%	39,36%
w tym akcje uprzywilejowane:	784 000	784 000	8,67%	8,67%
<b>Roman Karkosik</b>	997 500	997 500	11,03% <sup>*)</sup>	11,03% <sup>*)</sup>
w tym akcje uprzywilejowane:	0	0	0	0
<b>Anna Szymańska</b>	518 802	518 802	5,74%	5,74%
W tym akcje uprzywilejowane:	96 000	96 000	1,06%	1,06%
<b>POZOSTALI AKCJONARIUSZE</b>	<b>3 966 998</b>	<b>3 966 998</b>	<b>43,87%</b>	<b>43,87%</b>
W tym akcje uprzywilejowane	40 066	40 066	0,44%	0,44%

*\*) udział w obniżonym kapitale zakładowym (po przeliczeniu) zgodnie z aktualną wiedzą Zarządu DGA; Spółka nie otrzymała od Pana Romana Karkosika informacji o przekroczeniu progu 10%*

*Źródło: opracowanie własne*

### **3. Papiery wartościowe dające specjalne uprawnienia kontrolne i ich właściciele**

Andrzej Głowacki	784 000 akcji tj. 8,67% głosów na Walnym Zgromadzeniu,
Anna Szymańska	96 000 akcji tj. 1,06% głosów na Walnym Zgromadzeniu,
Paweł Radziłowski	14 242 akcji tj. 0,16% głosów na Walnym Zgromadzeniu,
Waldemar Przybyła	21 824 akcji tj. 0,24% głosów na Walnym Zgromadzeniu,
Małgorzata Łukowiak – Verschelden	2 000 akcji tj. 0,02% głosów na Walnym Zgromadzeniu,
Marcin Piszcz	2 000 akcji tj. 0,02% głosów na Walnym Zgromadzeniu.

Akcje imienne serii E (akcje uprzywilejowane) są uprzywilejowane w ten sposób, że przysługują im uprzywilejowania dotyczące wyrażania zgody na zbywanie, zastawianie, ustanawianie prawa rzeczowego na akcjach imiennych (ich ułamkowych częściach) oraz wskazania ich nabywcy, w razie braku zgody, żądania zwołania Walnego Zgromadzenia określonego w § 13 ust. 1 Statutu Spółki oraz w zakresie powoływania członków organów Spółki przewidzianych w § 15 ust. 2 pkt 2 lit. a, a także § 23 ustęp 4 Statutu Spółki.

### **4. Ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji oraz inne ograniczenia**

#### **Ograniczenie w zbywaniu, ustanawianiu prawa użytkowania lub innego prawa rzeczowego**

Zbycie, zastawienie, ustanowienie prawa użytkowania lub innego prawa rzeczowego na Akcjach serii E – akcjach uprzywilejowanych lub ich ułamkowych częściach, a także przyznanie zastawnikowi i użytkownikowi tych akcji prawa głosu wymaga zachowania zasad przewidzianych w § 10 Statutu Emitenta.

Akcjonariusz zamierzający zbyć Akcje serii E jest obowiązany złożyć na ręce Zarządu pisemny wniosek (zawierający wskazanie osoby nabywcy, liczby akcji oraz proponowaną cenę) o wyrażenie zgody na zbycie, skierowany do wszystkich pozostałych akcjonariuszy posiadających akcje uprzywilejowane.

W ciągu 14 dni od dnia otrzymania wniosku Zarząd jest obowiązany doręczyć, za potwierdzeniem odbioru, odpis wniosku każdemu z właścicieli akcji uprzywilejowanych.

Akcjonariusze w terminie 14 dni informują pisemnie Zarząd o wyrażeniu zgody lub odmowie jej wyrażenia. Zarząd w przypadku uzyskania przez akcjonariusza zgody, informuje o niej w terminie 7 dni akcjonariusza zamierzającego zbyć akcje.

Jeżeli w ciągu 14 dni od dnia doręczenia przez Zarząd odpisu wniosku, o którym mowa w ust. 2, ostatniemu z akcjonariuszy uprawnionych do wyrażenia zgody Zarząd nie otrzyma pisemnych wyrażen zgody lub jeżeli właściciele przynajmniej 50% akcji uprzywilejowanych odmówią wyrażenia zgody, Zarząd w terminie 3 dni informuje o tym akcjonariusza posiadającego największą liczbę akcji uprzywilejowanych, który w terminie 21 dni wskazuje ich nabywcę, uzyskawszy uprzednio jego pisemną zgodę.

Wskazany podmiot zobowiązany jest nabyć w terminie 21 dni wszystkie akcje objęte wnioskiem, za cenę w nim wskazaną, nie wyższą jednak od ich wartości bilansowej wynikającej z ostatniego zatwierdzonego przez Walne Zgromadzenie sprawozdania finansowego, płatną w terminie 30 dni od dnia zawarcia umowy.

W Spółce nie występują ograniczenia dotyczące praw wykonywania głosów z posiadanych akcji. Jednak w związku z realizacją programu skupu akcji własnych w celu umorzenia DGA S.A. jako nabywca akcji własnych z uwagi na treść art. 364 § 2 Ksh nie wykonuje prawa udziałowego z akcji, tj. prawa do głosu.

### **Ograniczenia w procesie przekształcenia akcji imiennych na akcje na okaziciela**

Zgodnie z § 9 Statutu Emitenta zamiana akcji imiennych na akcje na okaziciela jest dopuszczalna z zastrzeżeniem ograniczeń przewidzianych w Statucie Spółki.

Zgodnie z uwarunkowaniami statutowymi Zamiana akcji imiennych na akcje na okaziciela następuje w oparciu o uchwałę Zarządu do dnia 30 czerwca każdego roku pod warunkiem złożenia przez akcjonariusza posiadającego te akcje stosownego wniosku najpóźniej do dnia 15 kwietnia. W przypadku przekroczenia terminu złożenia wniosku zamiana akcji nastąpi do 30 czerwca następnego roku po roku w którym wniosek został złożony.

Zamiana akcji uprzywilejowanych może nastąpić w następujących terminach:

- 1) w okresie od dnia 1 kwietnia 2008 r. do dnia 31 marca 2009 r. może zostać dokonana zamiana na akcje na okaziciela do 20% łącznej liczby akcji uprzywilejowanych będących w posiadaniu akcjonariusza w dniu 1 kwietnia 2008 r.;
- 2) w okresie od dnia 1 kwietnia 2009 r. do dnia 31 marca 2010 r. może zostać dokonana zamiana na akcje na okaziciela do 20% łącznej liczby akcji uprzywilejowanych będących w posiadaniu akcjonariusza w dniu 1 kwietnia 2009 r.;
- 3) po dniu 1 kwietnia 2010 r. może zostać dokonana zamiana dowolnej liczby akcji uprzywilejowanych pozostających w posiadaniu akcjonariusza na akcje na okaziciela.

Zamiana akcji uprzywilejowanych na okaziciela może nastąpić przed upływem terminów określonych wyżej w przypadku: śmierci akcjonariusza posiadającego te akcje (zamiana akcji może nastąpić poczynając od 1 kwietnia roku, w którym nastąpiła śmierć akcjonariusza, jeżeli miała ona miejsce najpóźniej 1 kwietnia tego roku albo 1 kwietnia następnego roku, jeżeli śmierć akcjonariusza nastąpiła po tym dniu) lub wyrażenia przez Prezesa Zarządu Spółki zgody na zamianę określonej liczby tych akcji.

Postanowień ograniczających zamianę nie stosuje się w przypadku, jeżeli bezwzględnie obowiązujące przepisy wyłączają możliwość ograniczeń zamiany akcji.

### **5. Sposób działania Walnego Zgromadzenia, jego zasadniczych uprawnień oraz praw Akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania**

Walne Zgromadzenie działa zgodnie ze Statutem Spółki oraz Regulaminem Walnego Zgromadzenia, które są publicznie dostępne. Walne Zgromadzenie zwołuje się przez ogłoszenie dokonywane na stronie internetowej Spółki oraz w sposób określony dla przekazywania informacji bieżących zgodnie z przepisami ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na dwadzieścia sześć dni przed terminem Zgromadzenia.

Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należą sprawy zastrzeżone w Kodeksie spółek handlowych, innych przepisach oraz Statucie, z zastrzeżeniem ust. 2, a w szczególności:

- 1) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów Spółki z wykonania przez nich obowiązków,
- 2) postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru,
- 3) zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- 4) emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa i emisja warrantów subskrypcyjnych, o których mowa w art. 453 § 2 Kodeksu spółek handlowych,
- 5) nabycie własnych akcji w przypadku określonym w art. 362 § 1 pkt 2 Kodeksu spółek handlowych oraz upoważnienie do ich nabywania w przypadku określonym w art. 362 § 1 pkt 8 Kodeksu spółek handlowych,
- 6) zawarcie umowy, o której mowa w art. 7 Kodeksu spółek handlowych.

Nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości lub użytkowaniu wieczystym nie wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia.

Poza osobami wskazanymi w Kodeksie spółek handlowych, każdy członek Rady Nadzorczej a także akcjonariusz posiadający w dniu zgłoszenia żądania największą liczbę akcji uprzywilejowanych może żądać zwołania Walnego Zgromadzenia. Jeżeli zwołanie nie nastąpi w terminie 14 (czternastu) dni, osoba żądająca może na koszt Spółki zwołać Walne Zgromadzenie.

Walne Zgromadzenia otwiera przewodniczący albo inny członek Rady Nadzorczej, a w przypadku ich nieobecności Prezes Zarządu, z wyjątkiem sytuacji, gdy Walne Zgromadzenie zwołano w sposób określony powyżej. W takim przypadku Walne Zgromadzenie otwiera i przedstawia powody jego zwołania osoba, która żądała jego zwołania lub osoba przez nią wskazana.

Przewodniczący wybierany jest spośród uczestników Zgromadzenia. Otwierający Zgromadzenie sporządza listę kandydatów na Przewodniczącego. Osoby, których kandydatury zostaną zgłoszone przez uczestników Zgromadzenia są wpisywane na listę kandydatów na Przewodniczącego, o ile wyrażą zgodę na kandydowanie. Uczestnicy dokonują wyboru Przewodniczącego w głosowaniu tajnym oddając głos na jednego kandydata. Liczenie głosów przy wyborze Przewodniczącego odbywa się przez osoby wskazane przez osobę otwierającą Zgromadzenie. Przewodniczącym zostaje osoba na którą oddano największą liczbę głosów.

Otwierający Zgromadzenie czuwa nad prawidłowym przebiegiem głosowania, ogłasza osobę wybraną Przewodniczącym oraz przekazuje jej kierowanie obradami.

Przewodniczący kieruje przebiegiem Zgromadzenia zgodnie z przyjętym porządkiem obrad, przepisami prawa, Statutem i Regulaminem.

Do zadań Przewodniczącego należy w szczególności:

- zapewnienie prawidłowego i sprawnego przebiegu obrad;
- udzielanie głosu;
- wydawanie zarządzeń porządkowych;
- czuwanie nad spójnością podejmowanych uchwał;
- zarządzanie głosowań, zarządzanie w razie potrzeby wydawania kart do głosowania, czuwanie nad prawidłowym przebiegiem i ogłaszanie wyników głosowań;
- rozstrzyganie wątpliwości proceduralnych;
- w przypadku nieobecności Członka Zarządu lub Rady Nadzorczej przedstawienie wyjaśnienia powyższej nieobecności.

Przewodniczący może zarządzać przerwy porządkowe w obradach. Przerwy powinny być zarządzane przez Przewodniczącego w taki sposób, żeby posiedzenie Zgromadzenia można było zakończyć w dniu jego rozpoczęcia.

Przewodniczący może wprowadzać pod obrady sprawy porządkowe, do których należą w szczególności:

- zgłoszenie wniosku o zmianę kolejności rozpatrywania spraw przewidzianych w porządku obrad;
- wybór komisji przewidzianych Regulaminem;
- dodatkowy zapis przebiegu obrad;
- rozpatrzenie wniosku i podjęcie uchwały o zwołaniu kolejnego Zgromadzenia.

Ogólne zasady dot. sposobu działania Walnego Zgromadzenia brzmią następująco:

1. Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów oddanych, chyba że Kodeks spółek handlowych, przepisy innych ustaw lub Statut przewidują inne warunki ich powzięcia.
2. Usunięcie lub zaniechanie rozpatrywania przez Walne Zgromadzenie spraw objętych wcześniej porządkiem dziennym może nastąpić jedynie z ważnych i rzeczowych powodów, na umotywowany wniosek.
3. Zdjęcie z porządku obrad bądź zaniechanie rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad na wniosek akcjonariuszy wymaga podjęcia uchwały Walnego Zgromadzenia, po uprzednio wyrażonej zgodzie przez wszystkich obecnych akcjonariuszy, którzy zgłosili taki wniosek, popartej 75% głosów Walnego Zgromadzenia.
4. Walne Zgromadzenie uchwała swój regulamin określający szczegółowo tryb organizacji i prowadzenia obrad. Uchwalenie, zmiana albo uchylenie regulaminu wymaga dla swej ważności bezwzględnej większości głosów oddanych.

W przypadku zarządzenia przez Zgromadzenie przerwy w obradach, dla utrzymania ciągłości Zgromadzenia nie jest konieczne zachowanie tożsamości podmiotowej Uczestników:

- w Zgromadzeniu może po przerwie wziąć udział inna liczba Uczestników pod warunkiem, że znajdują się oni na liście obecności sporządzonej w dniu wznowienia obrad,
- obecny i zgadzający się pełnić nadal tę funkcję Przewodniczący wybrany przed zarządzeniem przerwy przewodniczy w dalszym ciągu obradom; w przeciwnym razie przeprowadza się powtórnie wybór Przewodniczącego,
- Przedstawicielami mogą być inne osoby, w takiej sytuacji powinny złożyć dokument pełnomocnictwa lub inny dokument upoważniający do reprezentowania Akcjonariusza na Zgromadzeniu,
- prawie uczestniczenia w Zgromadzeniu rozstrzyga się według zasad określonych w art. 406 Kodeksu spółek handlowych, a wskazane tam terminy liczy się w stosunku do ogłoszonego terminu Zgromadzenia, nie zaś w stosunku do terminu rozpoczęcia obrad po przerwie.

Z zastrzeżeniem § 14 ust. 2 i 3 Statutu Zgromadzenie może zmienić kolejność obrad, usunąć z niego określone sprawy a także wprowadzić do porządku obrad nowe kwestie, z zachowaniem wymogów prawa.

Uchwała o zarządzeniu przerwy w Zgromadzeniu nie wymaga ogłoszenia w sposób przewidziany dla zwoływania Zgromadzenia, w tym co do miejsca wznowienia obrad po przerwie z tym, że Zgromadzenie będzie odbywać się w tej samej miejscowości.

W razie zarządzenia przez Zgromadzenie przerwy w obradach zaprotokołowaniu podlegać będą uchwały podjęte przed przerwą, z zaznaczeniem, że Zgromadzenie zostało przerwane.

Po wznowieniu obrad Zgromadzenia zaprotokołowaniu ulegną uchwały podjęte w tej części obrad w osobnym protokole, a gdy przerw będzie kilka - w osobnych protokołach.

Do każdego protokołu notarialnego dołącza się listę obecności Uczestników biorących udział w jego danej części.

### **Prawa Akcjonariuszy i sposób ich wykonywania w 2009 roku**

Akcjonariusz lub Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać zwołania nadzwyczajnego walnego Zgromadzenia i umieszczenia określonych spraw w porządku obrad tego Zgromadzenia.

Projekty uchwał wraz z uzasadnieniem proponowanych do przyjęcia przez Zgromadzenie oraz inne istotne materiały Zarząd przedstawia Radzie Nadzorczej do zaopiniowania a następnie przedstawia je Akcjonariuszom z opinią Rady Nadzorczej. Akcjonariusze mogą zapoznawać się z tymi materiałami w siedzibie Spółki w ciągu nie mniej niż trzech dni powszednich bezpośrednio poprzedzających Zgromadzenie od godziny 9.00 do 16.00 a

także w miejscu i w czasie obrad Zgromadzenia.

Walne Zgromadzenie zwołane na wniosek akcjonariuszy powinno się odbyć w terminie wskazanym w żądaniu, a jeżeli dotrzymanie tego terminu napotyka na istotne przeszkody - w najbliższym terminie, umożliwiającym rozstrzygnięcie przez zgromadzenie spraw, wnoszonych pod jego obrady.

Prawo uczestnictwa w Zgromadzeniu mają:

- a) osoby będące Akcjonariuszami Spółki na szesnaście dni przed datą Zgromadzenia (dzień rejestracji uczestnictwa w Zgromadzeniu).
- b) uprawnieni z akcji imiennych i świadectw tymczasowych oraz zastawnicy i użytkownicy, którym przysługuje prawo głosu - jeżeli są oni wpisani do księgi akcyjnej Spółki w dniu rejestracji uczestnictwa w Zgromadzeniu.
- c) uprawnieni z akcji na okaziciela mających postać dokumentu – jeżeli dokumenty akcji zostaną złożone w Spółce nie później niż w dniu rejestracji uczestnictwa w Zgromadzeniu i nie będą odebrane przed zakończeniem tego dnia;
- d) członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki.

Zamiast akcji na okaziciela może być złożone zaświadczenie o złożeniu akcji u notariusza, w banku lub w firmie inwestycyjnej z siedzibą na terytorium UE lub państwa będącego stroną umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym, wskazanych w ogłoszeniu o zwołaniu Zgromadzenia.

Spółka ustala listę osób uprawnionych z akcji na okaziciela do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu, na podstawie akcji złożonych w spółce oraz wykazu sporządzonego przez podmiot prowadzący depozyt papierów wartościowych.

Prawo uczestnictwa obejmuje w szczególności prawo do zabierania głosu, głosowania, stawiania wniosków i zgłaszania sprzeciwów.

Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej powinni uczestniczyć w Zgromadzeniu. Biegły rewident świadczący usługi na rzecz Spółki, powinien uczestniczyć w Zgromadzeniu, jeżeli przedmiotem obrad mają być sprawy finansowe spółki. Nieobecność Członka Zarządu lub Członka Rady Nadzorczej na Walnym Zgromadzeniu wymaga wyjaśnienia. Wyjaśnienie to powinno być przedstawione na Walnym Zgromadzeniu. W obradach mogą również brać udział prokurenci i eksperci zaproszeni przez podmiot zwołujący Zgromadzenie.

Lista akcjonariuszy jest podpisanym przez Zarząd spisem Akcjonariuszy zawierającym imiona i nazwiska albo firmy (nazwy) uprawnionych, miejsce zamieszkania (siedzibę), rodzaj i liczbę posiadanych akcji oraz liczbę przysługujących im głosów.

Lista akcjonariuszy zostaje wyłożona do wglądu w siedzibie Spółki, w lokalu Zarządu, przez trzy dni powszednie bezpośrednio poprzedzające Zgromadzenie od godziny 9.00 do 16.00, a także w miejscu i w czasie obrad Zgromadzenia.

Akcjonariusz Spółki może również żądać przesłania listy Akcjonariuszy nieodpłatnie pocztą elektroniczną.

Od decyzji Przewodniczącego w sprawach porządkowych uczestnicy Zgromadzenia mogą odwołać się do Zgromadzenia.

Przewodniczący Walnego Zgromadzenia zapewnia sprawny przebieg obrad i poszanowanie praw i interesów wszystkich Akcjonariuszy. Przewodniczący powinien przeciwdziałać w szczególności nadużywaniu uprawnień przez uczestników zgromadzenia i zapewniać respektowanie praw akcjonariuszy mniejszościowych. Przewodniczący nie powinien bez ważnych powodów składać rezygnacji ze swej funkcji, nie może też bez uzasadnionych przyczyn opóźniać podpisania protokołu Walnego Zgromadzenia.

Od decyzji Przewodniczącego uczestnikom Zgromadzenia przysługuje prawo odwołania się do Zgromadzenia.

Udzielanie przez Zarząd odpowiedzi na pytania Walnego Zgromadzenia powinno być dokonywane przy uwzględnieniu faktu, że obowiązki informacyjne spółka publiczna wykonuje w sposób wynikający z przepisów prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi, a udzielanie szeregu informacji nie może być dokonywane w sposób inny niż wynikający z tych przepisów.

Udzielanie Walnemu Zgromadzeniu przez Zarząd Spółki informacji, o których mowa jest w ust. 18 odbywać się będzie według następujących zasad:

- podczas obrad Walnego Zgromadzenia Prezes Zarządu lub upoważniony przez niego Wiceprezes udzielać będzie Akcjonariuszom na ich żądanie informacji dotyczących Spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny spraw objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia.
- Prezes Zarządu Spółki lub upoważniony przez niego Wiceprezes może odmówić udzielenia informacji w przypadku, gdy mogłoby to wyrządzić szkodę Spółce albo Spółce z nią powiązanej, albo Spółce zależnej, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa spółek; mogłoby narazić Członka Zarządu Spółki na poniesienie odpowiedzialności karnej, cywilnoprawnej lub administracyjnej.
- W uzasadnionych przypadkach Zarząd Spółki może odmówić udzielenia informacji na Walnym Zgromadzeniu, przygotowując i przekazując ją Akcjonariuszom na piśmie w terminie dwóch tygodni od dnia zakończenia Walnego Zgromadzenia.
- Prezes Zarządu Spółki lub upoważniony przez niego Wiceprezes może udzielić Akcjonariuszom informacji dotyczących Spółki poza Walnym Zgromadzeniem przy uwzględnieniu ograniczeń wynikających z pkt 2.
- Informacje przekazane w trybie określonym w pkt 4, powinny zostać ujawnione przez Prezesa Zarządu Spółki lub upoważnionego przez niego Wiceprezesa na piśmie w materiałach przedkładanych najbliższemu Walnemu Zgromadzeniu. W ramach ujawnionych materiałów powinna zostać również podana data przekazania informacji oraz osoba, której przekazano informacje. Materiały mogą nie obejmować informacji podanych do wiadomości publicznej oraz udzielonych podczas Walnego Zgromadzenia.

Odpowiedź na żądanie ujawnienia informacji uznaje się za udzieloną, jeżeli odpowiednie informacje są dostępne na stronie internetowej Spółki w miejscu wydzielonym na zadawanie pytań przez Akcjonariuszy i udzielanie im odpowiedzi.

## **6. Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych spółki oraz ich komitetów.**

### **Skład osobowy Rady Nadzorczej w 2009 roku**

1. dr Piotr Gosieniecki – Przewodniczący,
2. Karol Działoszyński – Zastępca Przewodniczącego, Przewodniczący Komitetu Audytu,
3. Romuald Szperliński – Sekretarz, Członek Komitetu Audytu (do 7 grudnia 2009 r.),
4. Leon Stanisław Komornicki,
5. dr hab. Robert Gwiazdowski,
6. Michał Lachowicz – Członek Komitetu Audytu (od 7 grudnia 2009 r.).

W ramach struktury Rady Nadzorczej działa Komitet Audytu. 1 stycznia 2009 r. skład był następujący:

- pan Karol Działoszyński – Przewodniczący Komitetu Audytu,
- pan Romuald Szperliński – Członek.

7 grudnia 2009 r. Rada Nadzorcza działając w oparciu o § 2 Regulaminu Komitetu Audytu, § 8 ust. 1 i ust.3 Regulaminu Rady Nadzorczej, jak również w oparciu o § 18 ust. 1 Statutu Spółki, powołała w skład Komitetu Audytu Pana Michała Lachowicza, który pełnił będzie funkcję Członka Komitetu Audytu. Pan Michał Lachowicz zastąpił na tym miejscu pana Romualda Szperlińskiego, który uchwałą Rady Nadzorczej został odwołany z funkcji Członka Komitetu Audytu w dniu 7 grudnia 2009 r.

Na dzień 31 grudnia 2009 r. Komitet Audytu działał w następującym składzie:

- pan Karol Działoszyński – Przewodniczący Komitetu Audytu,
- pan Michał Lachowicz – Członek.

Podstawowym zadaniem Komitetu Audytu jest nadzór w kwestiach właściwego wdrażania i kontroli procesów sprawozdawczości finansowej w Spółce, skuteczności kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz współpraca z biegłymi rewidentami.

W ramach Rady Nadzorczej działa także Komitet Inwestycyjny, którego zadaniem jest opiniowanie działań inwestycyjnych prowadzonych przez Zarząd.

Skład Komitetu Inwestycyjnego jest następujący:

- Pan dr hab. Robert Gwiazdowski – Przewodniczący Komitetu Inwestycyjnego
- Pan Karol Działoszyński – Członek
- Pan Michał Lachowicz - Członek

### **Zasady działania Rady Nadzorczej w 2009 r.**

Rada Nadzorcza działa na podstawie publicznie dostępnych: Statutu oraz Regulaminu Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza składa się z pięciu do siedmiu członków powoływanych na okres wspólnej kadencji trwającej trzy lata. Liczba członków określana jest przez Walne Zgromadzenie, przed przystąpieniem do wyboru członków Rady Nadzorczej. Członków Rady Nadzorczej powołuje się na okres wspólnej kadencji.

Rada Nadzorcza składa się z pięciu do siedmiu członków powoływanych na okres wspólnej kadencji trwającej trzy lata. Liczba członków określana jest przez Walne Zgromadzenie, przed przystąpieniem do wyboru członków Rady Nadzorczej.

Zgodnie z § 16 Statutu do kompetencji Rady Nadzorczej należą sprawy zastrzeżone w Kodeksie spółek handlowych, innych przepisach oraz Statucie, w szczególności:

- wybór biegłego rewidenta przeprowadzającego badanie sprawozdania finansowego Spółki;
- ustalanie wynagrodzenia dla członków Zarządu wypłacanego przez Spółkę z dowolnego tytułu oraz reprezentowanie Spółki w umowach i sporach z członkami Zarządu;
- wyrażanie zgody na zawarcie lub zmianę przez Spółkę istotnej umowy z podmiotem powiązanym w rozumieniu ustawy o rachunkowości ze Spółką lub jej podmiotem zależnym a także z członkiem Zarządu, Rady Nadzorczej i krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia tego członka;
- ocena sprawozdań, o których mowa w art. 395 § 2 pkt 1 Kodeksu spółek handlowych, w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym;
- ocena wniosków Zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty;
- zwięzła ocena sytuacji Spółki;
- składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników oceny, o której mowa w pkt 4), 5) i 6).
- Opiniowanie prognoz finansowych Spółki,
- Opiniowanie planów inwestycyjnych Spółki, a w szczególności projektów akwizycyjnych,
- Zatwierdzanie strategii, głównych celów działania spółki określonych przez Zarząd oraz planów rocznych – budżetu Spółki.

### **Skład osobowy Zarządu w 2009 roku**

Skład Zarządu Spółki od 01.01.2009 r. do 31.12.2009 r. przedstawiał się następująco:

1. Andrzej Głowacki – Prezes Zarządu,
2. Anna Szymańska – Wiceprezes Zarządu,
3. Mirosław Marek - Wiceprezes Zarządu,
4. Janusz Wiśniewski - Wiceprezes Zarządu

Rada Nadzorcza, mając na uwadze uchwałę Zarządu spółki w sprawie przyjęcia rezygnacji pana Janusza Wiśniewskiego z funkcji Wiceprezesa Zarządu, pozytywnie zaopiniowała działania Zarządu w tym zakresie. Pan Janusz Wiśniewski przestał pełnić funkcję Wiceprezesa Zarządu z dniem 31 grudnia 2009 r.

Zarząd Spółki prowadzi wszelkie sprawy związane z działalnością Spółki, nie zastrzeżone uchwałami Walnego Zgromadzenia, Statutem lub przepisami prawa do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady

Nadzorczej oraz reprezentuje Spółkę. Zarząd w szczególności zobowiązany jest do kierowania bieżącą działalnością Spółki, reprezentowania jej we wszystkich czynnościach sądowych lub pozasądowych, prowadzenia wszelkich spraw Spółki i zarządzania jej majątkiem w zakresie zwykłego zarządzania. Przy podejmowaniu decyzji w sprawach Spółki Członkowie Zarządu powinni działać w granicach uzasadnionego ryzyka gospodarczego, tzn. po rozpatrzeniu wszystkich informacji, analiz i opinii, które w rozsądnej ocenie Zarządu powinny być w danym przypadku wzięte pod uwagę ze względu na interes Spółki. Przy ustalaniu interesu Spółki należy brać pod uwagę uzasadnione w długookresowej perspektywie interesy akcjonariuszy, wierzycieli, pracowników Spółki oraz innych podmiotów i osób współpracujących ze spółką w zakresie jej działalności gospodarczej, a także interesy społeczności lokalnych.

W ramach podziału funkcji Członkowie Zarządu obowiązani są do:

- a) udzielania właściwym jednostkom organizacyjnym Spółki wytycznych dla ich działalności oraz udzielania pomocy i instruktażu w zakresie wykonywanych zadań.
- b) członek Zarządu jest obowiązany do wykonywania zadań powierzonych mu przez Zarząd.

Ponadto Członkowie Zarządu Spółki zobowiązani są do wywiązywania się względem Walnego Zgromadzenia z obowiązków informacyjnych, według następujących zasad:

- a) informacja o nieobecności Członka Zarządu na Walnym Zgromadzeniu powinna być przekazana Spółce z odpowiednim wyprzedzeniem nie później jednak, niż na 5 dni przed terminem Walnego Zgromadzenia, z zastrzeżeniem, iż informacja taka może być przekazana w terminie późniejszym w przypadku gdy przyczyna uzasadniająca nieobecność występuje po terminie określonym do złożenia informacji i z powodów niezależnych od Członka Zarządu nie można było przewidzieć jej wystąpienia lub trwania w terminie określonym do złożenia informacji. Informacja o nieobecności powinna zawierać wyjaśnienia dotyczące przyczyn nieobecności.
- b) podczas obrad Walnego Zgromadzenia Prezes Zarządu lub upoważniony przez niego Wiceprezes udzielać będzie Akcjonariuszom na ich żądanie informacji dotyczących Spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny spraw objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia.
- c) Prezes Zarządu Spółki lub upoważniony przez niego Wiceprezes powinien odmówić udzielenia informacji w przypadku, gdy:
  - 1) mogłoby to wyrządzić szkodę Spółce albo Spółce z nią powiązanej, albo spółce zależnej, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa spółek,
  - 2) mogłoby narazić Członka Zarządu Spółki na poniesienie odpowiedzialności karnej, cywilnoprawnej lub administracyjnej

Posiedzenia Zarządu odbywają się nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie, w terminie ustalonym przez Członków Zarządu. Zarząd ustala plan posiedzeń z jednoczesnym, jeśli to możliwe, podaniem porządku obrad. Posiedzenia Zarządu zwołuje Prezes Zarządu:

- a) zgodnie z planem posiedzeń lub, w razie potrzeby, z własnej inicjatywy,
- b) na pisemne żądanie każdego członka Zarządu, zawierające proponowany porządek obrad

Na mocy stosownej uchwały Zarządu, każdemu z Członków Zarządu może zostać przyporządkowany określony Departament Biznesowy Spółki (lub Departamenty). W związku z obowiązkiem prowadzenia spraw Spółki na mocy odrębnej uchwały Członków Zarządu, poszczególnym Członkom Zarządu mogą być przyporządkowane określone obowiązki i kompetencje szczegółowe w ramach wewnętrznego podziału obowiązków. W zakresie tym wymagana jest uchwała Zarządu podjęta jednomyślnie przy obecności wszystkich Członków Zarządu.



Poszczególni Członkowie Zarządu zobowiązani są do:

- a) podejmowania wszelkich niezbędnych czynności, do realizacji których są upoważnieni w zakresie zarządzania i kierowania przydzielonym Departamentami Biznesowymi Spółki, w tym również: prowadzenia i realizowania polityki kadrowej (w odniesieniu do osób wchodzących w skład Departamentu), realizowania ustalonego na mocy uchwały Zarządu, planu rocznego i budżetu Departamentu, jak również ustalonych przez Zarząd planów wydatków i inwestycji Departamentu,
- b) natychmiastowego przekazywania Prezesowi Zarządu wiarygodnych informacji, jak również udzielania w tym zakresie niezbędnych wyjaśnień, dotyczących bieżących i istotnych spraw związanych z działalnością Spółki, a w szczególności z działalnością podległego Departamentu Biznesowego Spółki,
- c) zapewnienia terminowego przekazywania przez podległy Departament wszelkich niezbędnych dokumentów oraz wiarygodnych informacji, w sposób umożliwiający ich ewidencjonowanie w odpowiednich systemach Spółki,
- d) zapewnienia przestrzegania wszelkich obowiązujących w Spółce norm i regulacji wewnętrznych, przez osoby wchodzące w skład podległego Departamentu.

Każdy z Członków Zarządu ma prawo do samodzielnego działania w zakresie realizacji zobowiązań Spółki, obejmujących wynagrodzenia pracowników i osób współpracujących ze Spółką, wchodzących w skład podległego Departamentu o ile jest to zgodne z przyjętym planem rocznym i budżetem. W zakresie tym każdy z Członków Zarządu ma prawo do samodzielnego kształtowania zasad ustalania wynagrodzenia podległych pracowników lub osób współpracujących.

W spółce powołano dwóch prokurentów:

- a) pani Anna Olszowa – (prokura samoistna) Dyrektor Finansowy, a od 1 sierpnia 2007 r. Dyrektor Zarządzający Spółki,
- b) pan Michał Borucki – (prokura łączna) Dyrektor Departamentu Zarządzania.

## **7. Tryb powoływania i odwoływania członków Zarządu oraz ich uprawnienia, w szczególności do podjęcia decyzji o emisji lub wykupie akcji.**

Zarząd powoływany jest przez Walne Zgromadzenie zgodnie z trybem opisanym poniżej.

Członkowie Zarządu powoływani są na okres wspólnej kadencji. Kadencja Zarządu trwa cztery lata. Dopuszczalne jest ponowne powoływanie tych samych osób na następne kadencje Zarządu.

Zarząd składa się z jednego do siedmiu członków w tym Prezesa i Wiceprezesów, przy czym przy uwzględnieniu § 23 ust. 6 Statutu, liczbę członków Zarządu określa Walne Zgromadzenie. Decyzja ta podejmowana jest na Walnym Zgromadzeniu, przed przystąpieniem do wyboru członków Zarządu.

Kandydata na Prezesa Spółki może zgłaszać wyłącznie akcjonariusz posiadający na Walnym Zgromadzeniu dokonującym wyboru największą liczbę akcji uprzywilejowanych. Po wyborze Prezesa Zarządu wskazuje kandydatów na pozostałych członków Zarządu, powoływanych następnie przez Walne Zgromadzenie.

Odwołanie Prezesa Zarządu przed upływem kadencji może nastąpić wyłącznie z ważnych powodów uchwałą Rady Nadzorczej podjętą jednomyślnie przez wszystkich jej członków.

Rada Nadzorcza odwołuje Wiceprezesa Zarządu przed upływem kadencji na wniosek Prezesa Zarządu. Odwołanie Wiceprezesa Zarządu przed upływem kadencji może nastąpić również uchwałą Rady Nadzorczej podjętą jednomyślnie przez wszystkich głosujących lub uchwałą Walnego Zgromadzenia.

Członkowie Zarządu powołani zgodnie z § 23 ust. 6 Statutu mogą być odwołani w sposób przewidziany w ust. 2, albo uchwałą Zarządu, przy czym osoby zainteresowane nie mogą głosować w tej sprawie.

Decyzja co do emisji akcji lub przeprowadzenia wykupu, następuje w drodze uchwały podjętej przez Walne Zgromadzenia.

## **8. Zasady zmiany Statutu Spółki**

Do zmian Statutu Spółki stosuje się Art. 430 Kodeksu Spółek Handlowych.

## **9. Opis podstawowych cech stosowanych w spółce systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych.**

Odpowiedzialność za funkcjonowanie i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej, w zakresie sporządzania zarówno sprawozdań finansowych, jak i raportów okresowych, ponosi Zarząd Spółki.

Jednym z podstawowych elementów kontroli procesu sporządzania i poprawności publikowanych sprawozdań finansowych jest weryfikacja sprawozdań finansowych przez niezależnego audytora zewnętrznego. Audytor posiada pozytywną rekomendację do przeprowadzania rewizji sprawozdań finansowych od Komitetu Audytu i Rady Nadzorczej Spółki.

Do zadań audytora zewnętrznego należy przede wszystkim: przegląd półrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz badanie rocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego spółki i grupy kapitałowej.

Audytor zewnętrzny sporządza raport z przeglądu półrocznych sprawozdań finansowych oraz wydaje opinie i sporządza raport na temat rocznych sprawozdań finansowych spółki i grupy kapitałowej. Z opiniami i raportami zapoznaje się Komitet Audytu i Rada Nadzorcza, która dokonuje oceny sprawozdania finansowego spółki i grupy kapitałowej.

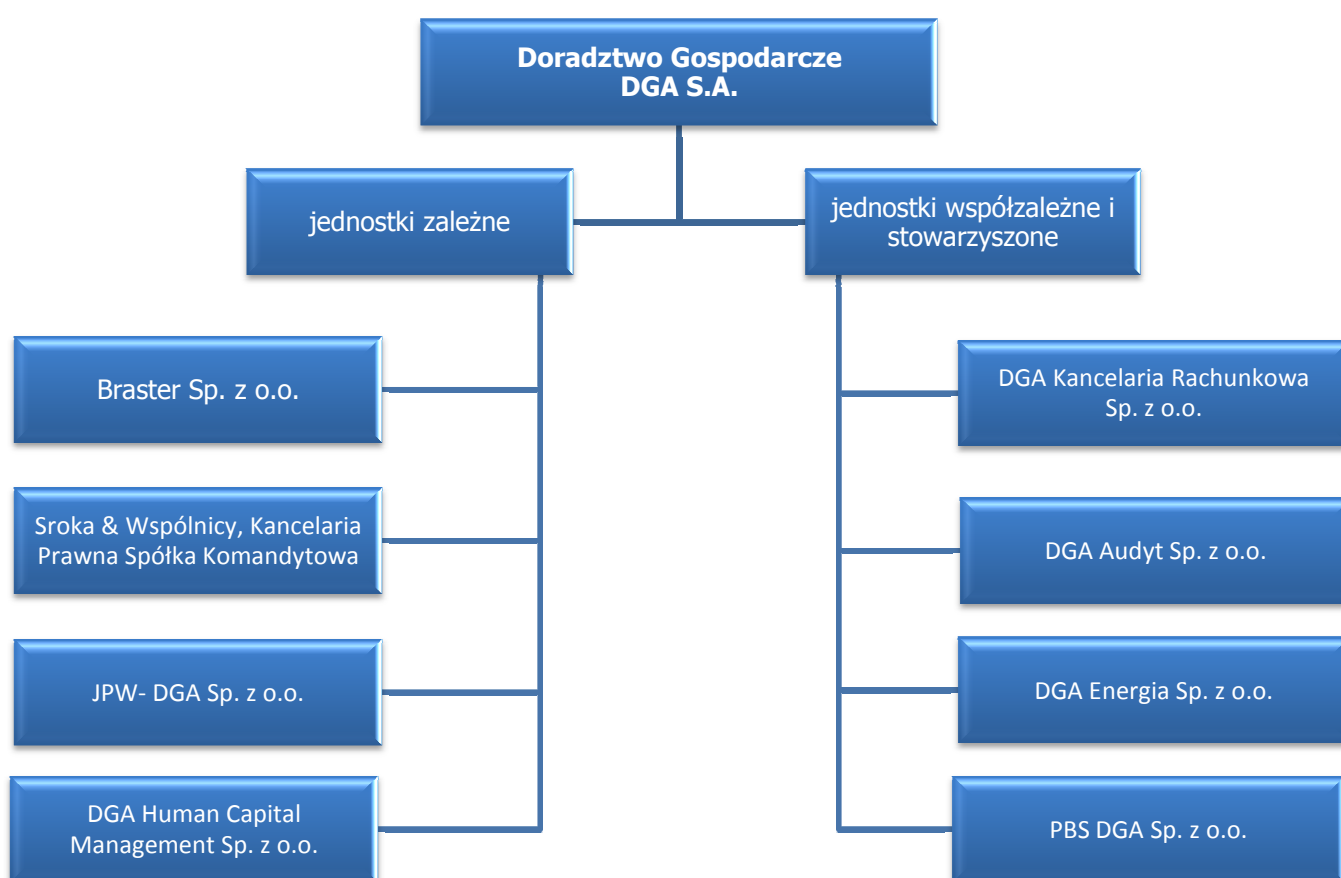
Dodatkowym elementem kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem jest wewnętrzna kontrola sprawowana przez Audytora Wewnętrznego. Audytor Wewnętrzny okresowo ocenia jakość systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych.

Na podstawie opinii i raportów przedstawionych przez audytorów zewnętrznych, jak i Audytora Wewnętrznego Zarząd stwierdza, iż na 31 grudnia 2009 r. nie istniały słabości, które mogłyby w sposób istotny wpłynąć na rzetelność, jasność i prawidłowość sporządzenia sprawozdań finansowych.

**VIII. INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE****1. Informacja o powiązaniach organizacyjnych lub kapitałowych Emitenta oraz o jego głównych inwestycjach**

Struktura Grupy Kapitałowej na dzień 31 grudnia 2009 r. przedstawiała się następująco:

**Diagram nr 4. Struktura grupy Kapitałowej DGA**



Źródło: Opracowanie własne

**Tabela nr 18. Spółki Grupy DGA na 31.12.2009 r.**

Lp.	Spółka	Charakter powiązania	Zakres usług
1.	DGA HCM Sp. z o.o.	jednostka zależna (100% udziałów w kapitale zakładowym, 100% głosów na zgromadzeniu wspólników)	doradztwo w zakresie diagnozy i optymalizacji potencjału ludzkiego w organizacjach, tworzenie i adaptacja narzędzi wspierających zarządzanie personelem
2.	Sroka & Wspólnicy Kancelaria Prawna Spółka Komandytowa	jednostka zależna (70% ogółu wkładów, 70% głosów)	świadczenie usług prawnych
3.	Braster Sp. z o.o.	jednostka zależna (48,33% udziałów w kapitale zakładowym, 48,33% głosów na zgromadzeniu wspólników)	wdrożenie innowacyjnej technologii pozwalającej na wczesne wykrywanie zagrożenia rakiem piersi
4.	JPW-DGA Sp. z o.o.	jednostka zależna (35% ogółu wkładów, 35% głosów, prawo do powoływania 2 z 3 członków Rady Nadzorczej)	usługi windykacyjne, obrót wierzytelnościami
5.	DGA Audyt Sp. z o.o.	jednostka współzależna (73,9% udziałów w kapitale zakładowym, 48,6% głosów na zgromadzeniu wspólników)	działalność związana z badaniami sprawozdań finansowych, przeglądami sprawozdań finansowych, due dilligence systemów rachunkowości, doradztwo w zakresie rachunkowości, audyty projektów unijnych
6.	DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o.	jednostka współzależna (74,8% udziałów w kapitale zakładowym, 49,7% głosów na zgromadzeniu wspólników)	usługowe prowadzenie ksiąg handlowych oraz prowadzenie usług w zakresie kadr i płac
7.	DGA Energia Sp. z o.o.	jednostka stowarzyszona (40% udziałów w kapitale zakładowym, 40% głosów na zgromadzeniu wspólników)	Działalność w zakresie odnawialnych źródeł energii (głównie w zakresie budowy biogazowni)
8.	PBS DGA Sp. z o.o.	jednostka stowarzyszona (20% udziałów w kapitale zakładowym, 20% głosów na zgromadzeniu wspólników)	świadczenie usług w zakresie marketingowych badań ilościowych i jakościowych

*Źródło: Emitent*

Emitent nie wchodzi w skład grupy kapitałowej żadnego innego podmiotu.

## **2. Informacje dodatkowe**

### **Zakup akcji DGA przez osobę zarządzającą**

W 2009 roku Pan Mirosław Marek, Wiceprezes Zarządu DGA dokonał transakcji zakupu 10 000 sztuk akcji DGA za łączną kwotę 17 500 złotych.

### **Sprzedaż akcji DGA przez osobę nadzorującą**

W 2009 roku Pan Michał Lachowicz, członek Rady Nadzorczej DGA dokonał transakcji sprzedaży 685 sztuk akcji DGA za łączną kwotę 2 730,15 złotych.

### **3. Nietypowe zdarzenia mogące mieć wpływ na wynik finansowy Emitenta**

W 2009 r. miały miejsce następujące nietypowe zdarzenia, które miały lub będą miały wpływ na wyniki finansowe Spółki, a mianowicie:

- objęcie udziałów w spółce DGA Energia Sp. z o.o.,
- objęcie udziałów w spółce Braster Sp. z o.o.,
- utrata kontroli w spółkach DGA Audyt Sp. z o.o. i DGA Kancelaria Rachunkowa Sp. z o.o.

### **4. Wykorzystanie kredytów oraz limitów na gwarancje ubezpieczeniowe**

W 2009 roku DGA miało do dyspozycji kredyt w ramach limitu kredytowego wielocalowego w wysokości 4 mln zł przyznanego na mocy umowy z dnia 23 sierpnia 2007 roku, jak również kredyt obrotowy odnawialny w wysokości 6 mln zł na podstawie umowy z dnia 9 września 2009 roku.

Kredyt w wysokości 6 mln zł został udzielony DGA przez Powszechną Kasę Oszczędności Bank Polski S.A. z przeznaczeniem na finansowanie bieżących zobowiązań wynikających z prowadzonej działalności gospodarczej, a w szczególności na finansowanie zobowiązań wynikających z realizacji umowy „Wsparcie dla pracowników sektora budownictwa okrętowego dotkniętych negatywnymi skutkami restrukturyzacji” zawartej z Agencją Rozwoju Przemysłu S.A. Kredyt udzielony został na okres od 9 września 2009 roku do 31 marca 2010 roku.

Na dzień 31 grudnia 2009 roku łączna kwota wykorzystanych przez DGA kredytów wynosiła 5 487 tys. zł.

Na dzień 31 grudnia 2009 roku DGA w ramach przyznaných limitów uzyskało gwarancje ubezpieczeniowe do łącznej kwoty 5,3 mln zł. Do wykorzystania pozostawał limit w wysokości 2,0 mln zł.

### **5. Informacje o udzielonych i otrzymanych w danym roku obrotowym poręczeniach i gwarancjach, ze szczególnym uwzględnieniem poręczeń i gwarancji udzielonych jednostkom powiązanym Emitenta.**

Spółka Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. na dzień 31 grudnia 2009 roku posiadała należności warunkowe w kwocie 20 tys. zł z tytułu otrzymanej gwarancji należytego wykonania umowy.

### **6. Wartość wynagrodzeń, nagród lub korzyści wypłaconych, należnych lub potencjalnie należnych dla osób zarządzających i nadzorujących Emitenta**

Informacje wykazane są w nocie nr 48 zamieszczonej w sprawozdaniu finansowym.

### **7. Stan posiadania akcji DGA i udziałów w jednostkach powiązanych będących w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących**

Stan posiadania akcji DGA lub udziałów w jednostkach powiązanych przez osoby nadzorujące i zarządzające na dzień 31 grudnia 2009 r. przedstawiają poniższe tabele:

**Tabela nr 19. Stan posiadania akcji emitenta przez osoby zarządzające i nadzorujące Emitenta na dzień 31.12.2009 r.:**

<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Stanowisko</b>	<b>Liczba głosów na WZ</b>	<b>Wartość nominalna Akcji</b>	<b>Udział w kapitale zakładowym</b>	<b>Udział w liczbie głosów na WZ</b>
Andrzej Głowacki	Prezes Zarządu	<b>3 558 932</b>	<b>3 558 932</b>	<b>34,99%</b>	<b>34,99%</b>
Anna Szymańska	Wiceprezes Zarządu	<b>518 802</b>	<b>518 802</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,10%</b>
Mirosław Marek	Wiceprezes Zarządu	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,39%</b>

*Źródło: Emitent***Tabela nr 20. Stan posiadania udziałów w jednostce powiązanej Emitenta (DGA Audyt Sp. z o.o.) przez osoby zarządzające i nadzorujące Emitenta na dzień 31.12.2009 r.:**

<b>Imię i nazwisko udziałowca</b>	<b>Liczba głosów na ZW</b>	<b>Wartość nominalna udziałów</b>	<b>Udział w kapitale zakładowym</b>	<b>Udział w liczbie głosów na ZW</b>
Andrzej Głowacki	1	500	0,1%	0,1%

**8. Informacje dotyczące emisji kapitałowych papierów wartościowych**

W 2009 roku DGA nie przeprowadzało emisji kapitałowych papierów wartościowych.

**9. Informacje o udzielonych w danym roku obrotowym pożyczkach**

W dniu 18 lutego 2009 roku DGA udzieliło spółce DGA Audyt Sp. z o.o. pożyczki pieniężnej w wysokości 50 000 zł. Pożyczkobiorca zobowiązał się do zwrotu pożyczki wraz z należnym oprocentowaniem w terminie do 30 czerwca 2009 roku. Pożyczka oprocentowana została w wysokości 6,5% rocznie. W dniu 21 maja 2009 roku pożyczka została spłacona.

**10. Informacja o umowach z biegłym rewidentem**

31 marca 2008 r. Rada Nadzorcza podjęła uchwałę w sprawie wyboru Spółki Misters Audytor Sp. z o.o. celem przeprowadzenia badania rocznego sprawozdania finansowego spółki Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej DGA S.A. za okresy: od 1 stycznia 2008 r. do 31 grudnia 2008 r. oraz od 1 stycznia 2009 r. do 31 grudnia 2009 r. a także celem przeprowadzenia przeglądów jednostkowych i skonsolidowanych półrocznych sprawozdań finansowych spółki Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. i Grupy Kapitałowej DGA S.A. sporządzonych na dzień 30.06.2008 r. oraz na dzień 30.06.2009 r. W nawiązaniu do powyższej uchwały w dniu 27 maja 2008 r. podpisana została stosowna umowa.

W 2008 roku badanie sprawozdań finansowych przeprowadziła także Mister Audytor Spółka z o.o.

Tabela nr 21. Wynagrodzenie biegłych rewidentów w Spółce w latach 2008-2009

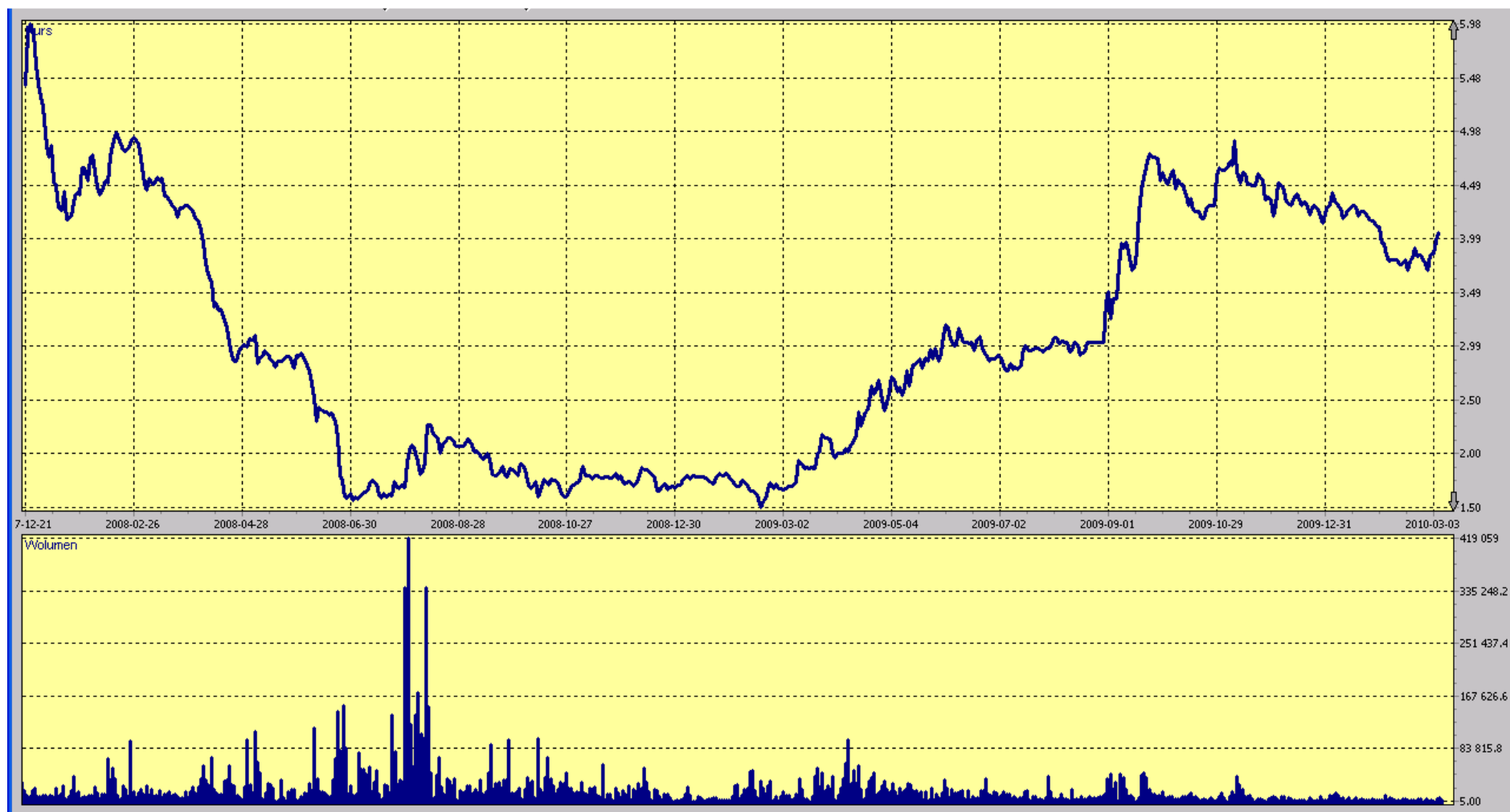
Lp.	Zakres	2008 kwota netto w zł	2009 kwota netto w zł
1	Badanie rocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego	27 500,00	29 000,00
2	Inne usługi poświadczające, w tym przegląd półrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego	16 500,00	17 400,00
<b>Razem</b>		44 000,00	46 400,00

**11. Informacje wymagające ujawnienia zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunkach uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, które nie dotyczą sytuacji Emitenta**

1. Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez Emitenta lub jednostkę od niego zależną z podmiotami powiązanymi na innych warunkach niż rynkowe.
2. Informacje o znanych Emitentowi umowach, w wyniku których mogą w przyszłości nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy.
3. Informacje o systemie kontroli akcji pracowników.
4. Umowy zawarte między Emitentem a osobami zarządzającymi, przewidujące rekompensatę w przypadku ich rezygnacji lub zwolnienia z zajmowanego stanowiska bez ważnej przyczyny lub gdy ich odwołanie lub zwolnienie następuje z powodu połączenia Emitenta przez przejęcie.
5. Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania przedsiębiorstwem Emitenta i jego Grupą Kapitałową.
6. Wskazanie postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, z uwzględnieniem informacji w zakresie:
  - a) postępowania dotyczącego zobowiązań albo wierzytelności emitenta lub jednostki od niego zależnej, których wartość stanowi co najmniej 10% kapitałów własnych emitenta,
  - b) dwu lub więcej postanowień dotyczących zobowiązań oraz wierzytelności, których łączna wartość stanowi odpowiednio co najmniej 10% kapitałów własnych emitenta.

## 12. Kurs akcji Emitenta

Diagram nr 5. Kurs akcji DGA oraz obroty w 2008 i 2009 r.






### 13. Wyrażenia i terminy profesjonalne użyte w treści sprawozdania w zakresie produktów Emitenta

<i><b>Projekty Europejskie</b></i>	
<p><b>Ubieganie się o dofinansowanie</b></p>  <p>pozyskiwanie środków z UE</p>	<p>Polega na rozwijaniu pomysłów w szczegółowe plany i analizowaniu pod kątem ich wykonalności i trwałości – czyli planowanie, określenie celów, działań i rezultatów, uzasadnienie potrzeby realizacji przedsięwzięcia, określenie odbiorców projektu, określenie wskaźników, tworzenie zespołu projektowego, tworzenie budżetu, określenie systemu organizacji prac w projekcie, systemu monitoringu oraz ewaluacji, przeprowadzenie analizy ryzyka. Rozumiejąc potrzebę rozwoju i znalezienia źródeł finansowania dla nowych przedsięwzięć naszych Klientów Emitent realizuje usługę związaną z przeglądem możliwości sfinansowania potrzeb Klienta z funduszy strukturalnych w ramach poszczególnych programów operacyjnych, ustalenie przedsięwzięć potencjalnych i priorytetowych, określenie strategii podmiotu w zakresie korzystania ze środków UE w okresie 2007-2013.</p> <p>Eksperti DGA SA nie tylko przekazują informacje na temat możliwości finansowania, ale także oferują przeprowadzenie szkolenia lub warsztatu, pozwalających na usystematyzowanie i pogłębienie przekazanej Klientowi wiedzy.</p> <p>Na opracowanie wniosku aplikacyjnego wraz z wymaganymi załącznikami składają się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ujęcie kluczowych informacji projektowej w wymaganych przez instytucje finansującą szablonach w taki sposób, aby spełniała wymagania formalne i merytoryczne określone w dokumentach programowych – takie podejście zwiększa szanse na uzyskanie dofinansowania,</li> <li>- przegląd dokumentacji formalnej – załączników do wniosku aplikacyjnego, aby spełniały wszelkie wymagania aktualności, zawartości i ważności.</li> </ul>
<p><b>Zarządzanie projektami</b></p>  <p>Zarządzanie projektem</p>	<p>Konsultanci DGA S.A. specjalizują się w zarządzaniu projektami – czyli zapewniają kompleksową usługę obejmującą planowanie, harmonogramowanie, koordynację organizacyjną, merytoryczną i finansową, realizację i kontrolę zadań składających się na realizację celów projektu przy optymalizacji posiadanych zasobów i jednoczesnej neutralizacji wpływu istniejących negatywnych czynników zewnętrznych. Zakres zadań realizowanych przez Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. w ramach tej usługi jest uzależniony od składu zespołu realizującego projekt oraz od jego specyfiki.</p> <p>Kompleksowe zarządzanie projektem pozwala osiągnąć optymalizację realizacji wyznaczonych celów projektu oraz zminimalizować ryzyko związane ze zmianą warunków zewnętrznych. Umiejętności zarządcze są szczególnie istotne są w przypadku skomplikowanych, kilkuletnich i dużych wartościowo przedsięwzięć realizowanych przez wielu partnerów. Zarządzanie projektem wymaga posiadania różnorodnych umiejętności, których zawsze brakuje w przypadku powoływania nowego zespołu do realizacji nowego przedsięwzięcia. Eksperti DGA S.A. prowadzący projekty potrafią motywować zespół, prowadzić negocjacje i mediacje, trafnie dokonywać oceny sytuacji, podejmować szybkie decyzje w sytuacji stresowej, zarządzać finansami i przepływami środków w czasie. Konsultanci DGA S.A. są gwarancją osiągnięcia sukcesu i realizacji zamierzonych celów projektu sfinansowanego lub współfinansowanego ze środków UE.</p>
	<p>Monitoring stanowi część zarządzania, odbywa się na wszystkich poziomach realizacji projektu w formie regularnych działań, mierząc postęp względem zaplanowanego budżetu, działań, założeń oraz rezultatów. Stanowi kluczowe źródło informacji potrzebnych do dokonania ewaluacji. Ewaluacja to sprawdzenie – ocena -</p>

<b>Monitoring, ewaluacja i audyt projektów finansowanych z EFS</b>	<p>czy w wyniku podejmowanych w projekcie działań powstały spodziewane rezultaty oraz czy te rezultaty przełożyły się na realizację celów projektu.</p> <p>Audyt projektów jest niezbędnym elementem w procesie rozliczania środków uzyskanych z funduszy Unii Europejskiej i służy sprawdzeniu prawidłowości wykorzystania środków jakie przeznaczono na funkcjonowanie projektu i sposób zarządzania nimi.</p> <p>Eksperti DGA realizują powyższe zadania zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie wytycznymi.</p>
<b>Szkolenia</b>	<p>DGA SA oferuje kompleksowe usługi, zawierające analizę potrzeb szkoleniowych, realizację szkoleń ogólnych i specjalistycznych (dobór trenerów, przygotowanie materiałów oraz bazy logistycznej) oraz analizę efektywności prowadzonych szkoleń. Proponowana szeroka tematyka, nastawiona jest na wykreowanie wśród uczestników konkretnych umiejętności, zachowań oraz zdobycie praktycznej wiedzy. Prowadzone przez doświadczonych trenerów i wykładowców szkolenia o bardzo szerokiej i różnorodnej tematyce odbywają się z wykorzystaniem skutecznych metod interaktywnych takich, jak warsztaty, wykłady, ćwiczenia, e-learning, gry, symulacje, treningi psychologiczne i biznesowe oraz analiza przypadków. Proponowana jednocześnie ocena efektywności prowadzonych szkoleń obejmuje: ewaluację po szkoleniu (zaspokojenie oczekiwań szkolonych pracowników), ocenę ex-post (implementacji zdobytej wiedzy), ocenę wpływu szkolenia na osobowość i potencjał intelektualny pracownika, ocenę z punktu widzenia efektywności organizacji szkolonej, a wreszcie ocenę metodą 360°.</p>
<b>Outplacement</b>	<p>Program pomocy dla przedsiębiorstw zwalniających pracowników w zakresie przeprowadzenia samego procesu zwolnień, jak i wsparcia dla zwalnianych pracowników. Głównym celem outplacementu (zwolnień monitorowanych) jest złagodzenie skutków jakie niosą ze sobą zwolnienia, zarówno dla pracowników jak i dla całej firmy. Usługa outplacementu obejmuje m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie psychologiczne</li> <li>• doradztwo i szkolenia</li> <li>• pośrednictwo pracy</li> </ul>
<b>Clustering, Klaster</b>	<p>Geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, dostawców, przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach. Firmy działające w ramach klastra konkurują ze sobą, ale znajdują także obszary współpracy.</p>
<b>Badania i analizy z zakresu rynku pracy</b>	<p>Badania i analizy rynku pracy, prowadzone przez ekspertów z DGA SA, opierają się na dwóch rodzajach badań: na dokumentach (desk research) oraz sondażach opinii. Oba badania zestawiane są w analizy i wykorzystywane jako diagnoza do dokumentów strategicznych lub jako samodzielnie funkcjonujące opracowania. Badania i analizy rynku pracy są wykorzystywane do prowadzenia polityki rynku pracy pozwalającej instytucjom rynku pracy na dopasowanie w lepszym stopniu popytu do podaży na pracę, dostosowywanie systemu kształcenia pracowników do potrzeb pracodawców, są pomocne przy opracowaniu i wdrażaniu projektów przez instytucje rynku pracy, w tym finansowanych ze środków Unii Europejskiej.</p>


<b>Telepraca – wdrożenie elastycznych form zatrudnienia</b>	<p>Telepraca to wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i składa się z następujących etapów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sporządzenie analizy przedsięwzięcia,</li> <li>• stworzenie profilu stanowiska uwzględniającego pożądane cechy psychologiczne,</li> <li>• stworzenie kart stanowisk pracy,</li> <li>• opracowanie koncepcji przygotowania stanowiska pracy dla konkretnego telepracownika,</li> <li>• opracowanie i wdrożenie w przedsiębiorstwie procedur postępowania i systemów bezpieczeństwa informacji, przeprowadzenie szkoleń z tego zakresu,</li> <li>• doradztwo w zakresie infrastruktury teleinformatycznej,</li> <li>• opcjonalnie do poprzedniego punktu - opracowanie i wdrożenie infrastruktury teleinformatycznej,</li> <li>• przygotowanie projektów umów o telepracę i ewentualnie umów towarzyszących,</li> <li>• pomoc w przygotowaniu wniosku o dofinansowanie w przypadku ubiegania się o środki unijne,</li> <li>• audyt i ewaluacja powdrożeniowa, analiza ekonomiczna, audyty procedur.</li> </ul>
<b>Działania promocyjne</b>	<p>Działania promocyjne mogą dotyczyć zarówno projektu, jak i jego realizatorów i składają się z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przygotowania strategii promocji,</li> <li>- realizacji założeń strategii.</li> </ul>
<b><i>Fundusze strukturalne</i></b>	
<p><b>Outsourcing wiedzy UE i pozyskanie środków z UE</b></p>  <p>pozyskiwanie srodkow z UE</p>	<p>Przygotowanie Klientów do pozyskania środków z Unii Europejskiej poprzez wskazanie możliwości wykorzystania funduszy strukturalnych w latach 2007-2013 w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i poszczególnych programów operacyjnych, obejmujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analizę zapisów poszczególnych programów operacyjnych pod kątem specyfiki oraz potrzeb i możliwości Klienta,</li> <li>- zdefiniowanie obszarów potencjalnie interesujących dla Klienta,</li> <li>- raport końcowy, który wskaże konkretne działania umożliwiające skorzystanie ze środków funduszy strukturalnych,</li> <li>- kompleksowe przygotowanie projektu pod konkretne działania,</li> <li>- opracowanie i złożenie wniosku o dofinansowanie wraz z kompletną dokumentacją aplikacyjną;</li> <li>- przygotowanie studiów wykonalności, oceny oddziaływania na środowisko, biznesplanów,</li> <li>- ostateczne pozyskanie finansowania.</li> </ul>
<p><b>Doradztwo strategiczne w instytucjach działających nie dla zysku</b></p>	<p>Emitent oferuje opracowanie wszelkiego rodzaju dokumentów planistycznych, strategicznych, operacyjnych głównie dla samorządów, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategii rozwoju</li> <li>– planów rozwoju lokalnego,</li> <li>– programów rewitalizacji,</li> <li>– strategii polityki społecznej,</li> <li>– programów przeciwdziałania bezrobociu.</li> </ul> <p>Klient dzięki opracowaniom otrzymuje plan działań na najbliższe lata, który jest podstawą realizacji strategii i konstruowania budżetów rocznych.</p>



<b>Pomoc publiczna</b>	<p>Pojęcie pomocy publicznej dotyczy wspierania działalności gospodarczej (prowadzonej głównie przez przedsiębiorstwa, ale też i przez inne podmioty) zasobami należącymi do administracji publicznej. Do form wsparcia należą np. dotacje, ulgi podatkowe, preferencyjne pożyczki, wejścia kapitałowe, sprzedaż lub oddanie do użytkowania mienia publicznego. Usługi doradcze DGA w tym zakresie obejmują kompleksową obsługę w zakresie możliwości i warunków uzyskania pomocy państwa na różnego rodzaju przedsięwzięcia, w tym zwłaszcza w aspekcie pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.</p> <p>Doświadczenie DGA SA w realizacji projektów związanych z zagadnieniami pomocy publicznej zaowocowało m.in. współpracą z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego przy opracowaniu projektów rozporządzeń dotyczących pomocy publicznej udzielanej w związku z funduszami unijnymi na lata 2007 – 2013, jak również licznymi analizami występowania i dopuszczalności pomocy publicznej w poszczególnych projektach finansowanych ze środków UE.</p>
<b>Doradztwo strategiczne</b>	Opracowywanie wszelkiego rodzaju dokumentów planistycznych, strategicznych oraz operacyjnych, w tym: strategii rozwoju, planów rozwoju lokalnego, programów rewitalizacji, strategii polityki społecznej oraz programów przeciwdziałania bezrobociu.
<b>Studium wykonalności projektu</b>	Dla projektów inwestycyjnych i projektów z zakresu Badania + Rozwój finansowanych środkami pomocowymi opracowywany jest szczegółowo wymagany załącznik do wniosków o dofinansowanie inwestycji oraz istotne narzędzie, dzięki któremu inwestor może zaplanować i zarządzać inwestycją z uwzględnieniem jej specyfikacji. Głównym celem studium wykonalności jest wykazanie zasadności realizacji projektu pod kątem zgodności projektu z dokumentami strategicznymi na poziomie krajowym i regionalnym, potrzebami rynku, aspektami technicznymi, organizacyjnymi, prawnymi, środowiskowymi, finansowymi oraz ekonomicznymi;
<b>Wnioski aplikacyjne</b>	W zależności od rodzaju źródła finansowania zostają opracowywane wnioski aplikacyjne, zróżnicowane w zależności od programu i działania pod względem zawartości merytorycznej oraz pomagamy w przygotowaniu innych wymaganych załączników;
<b>Raport oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko</b>	<p>W procesie inwestycyjnym raporty sporządzane są dla projektowanych przedsięwzięć (inwestycji), które zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi ze względu na znaczący wpływ na środowisko naturalne lub obszary Natura 2000, podlegają postępowaniu w sprawie oceny oddziaływania na środowisko przeprowadzanej przez właściwy organ. Raport stanowi dokument podsumowujący dogłębną analizę oddziaływania planowanej inwestycji na wszystkie elementy środowiska w jej bliższym i dalszym otoczeniu, na etapie realizacji oraz eksploatacji, ze szczególnym podkreśleniem oddziaływań charakterystycznych dla specyfiki danego przedsięwzięcia. Raport jest podstawowym źródłem danych dla organu wydającego decyzję środowiskową na zakończenie postępowania w sprawie oceny oraz dla przedstawienia aspektów środowiskowych w studium wykonalności.</p> <p>Wszystkie raporty wykonywane są zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz kierując się zasadami dobrej praktyki;</p>
<b>Monitoring i ewaluacja programów i projektów</b>	Ewaluacja jest niezbędnym elementem w procesie gospodarowania środkami uzyskanymi z funduszy Unii Europejskiej. Zespół ekspertów DGA S.A. wykonuje ewaluację wszystkich rodzajów projektów, które otrzymały dofinansowanie z

	funduszy UE: szkoleniowych, inwestycyjnych oraz społecznych. Ewaluacja sporządzana jest zgodnie z obowiązującymi wytycznymi. Przeprowadzenie badania ewaluacyjnego łączy zazwyczaj badania sondażowe z badaniami typu desk research. Celem badań ewaluacyjnych programów operacyjnych jest odpowiedź na pytania ewaluacyjne dotyczące głównie wpływu poszczególnych programów, a częściej priorytetów programów, na rozwój dziedziny objętej interwencją Funduszy Strukturalnych i Spójności w ramach danego priorytetu.
<b>Audyt projektów inwestycyjnych</b>	Audyt projektów jest niezbędnym elementem w procesie rozliczania środków uzyskanych z funduszy Unii Europejskiej. Zespół ekspertów DGA S.A., we współpracy z firmą audytorską, wykonuje audyt wszystkich rodzajów projektów, które otrzymały dofinansowanie z funduszy UE: szkoleniowych, inwestycyjnych oraz społecznych.
<b>Wnioski o wydanie decyzji środowiskowej</b>	Przygotowanie i złożenie wniosku o wydanie decyzji środowiskowej (decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach przedsięwzięcia) wraz z niezbędnymi załącznikami oraz kontakty z właściwym organem i nadzór nad prowadzonym postępowaniem z ramienia inwestora. Decyzja środowiskowa wydawana jest na zakończenie postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko przeprowadzanego przez właściwy organ w początkowej fazie procesu inwestycyjnego, czyli przed wydaniem m.in. decyzji o pozwoleniu na budowę, tym samym jest wymagany załącznikiem do wniosku o wydanie tego pozwolenia;
<b><i>Konsulting zarządczy i technologie informatyczne</i></b>	
<b>Zarządzanie Jakością ISO 9001:2000 oraz Europejski Model Doskonałości EFQM/CAF</b>  	<p>System zarządzania w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2000 jest koncepcją zarządzania przez jakość. Norma określa wymagania dla systemu, które mają być stosowane dla wewnętrznych potrzeb organizacji. Wymagania normy dotyczące systemu zarządzania obejmują zapewnienie zdolności organizacji do dostarczenia wyrobów (produktów i usług), spełniających wymagania klientów oraz realizację celu polegającego na zwiększeniu zadowolenia klientów.</p> <p>Europejski Model Doskonałości jest rozwinięciem międzynarodowych standardów w zarządzaniu przez jakość takich jak ISO 9001:2000, ponadto jest startem w kierunku zbudowania organizacji spełniającej w pełni kryteria modelu samodoskonalenia. Model doskonałości EFQM (Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością - European Foundation for Quality Management) jest narzędziem, które organizacje stosują na różne sposoby dla samooceny, która pozwala organizacji zmierzyć, w jakim miejscu na drodze do doskonałości się znajdują. <b>Model CAF</b> (Common Assessment Framework) - (w wersji polskiej nazywany Powszechnym Modelem Oceny) jest modelem samooceny i zarządzania przeznaczonym dla jednostek administracji publicznej. Zastosowanie Modelu CAF stanowi źródło wiedzy o wewnętrznych procesach w organizacji, których opis pozwoli na wprowadzenie zmian podnoszących zarówno skuteczność, jak i efektywność jej funkcjonowania.</p>
<b>System zarządzania środowiskowego ISO 14001/ EMAS</b>	<p>Najbardziej rozpoznawalnym na świecie standardem nakładającym obowiązek pełnej identyfikacji wpływów działań organizacji na środowisko wraz z wywołującymi je czynnikami tzw. Aspektami środowiskowymi, a następnie wdrożenia działań doskonalących oddziaływanie środowiskowe jest norma ISO 14001.</p> <p>EMAS często określany jako „bardziej wymagający system zarządzania</p>

	<p>środowiskiem”, jest wewnętrznym standardem Unii Europejskiej, będącym alternatywą i jednocześnie rozszerzeniem systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001.</p> <p>Cele wdrażania systemu zarządzania środowiskowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ISO 14001 umożliwia: jednoznaczną identyfikację tych działań organizacji, które powodują lub mogą powodować wpływy na środowisko; planowanie działań zmniejszających negatywne oddziaływanie organizacji na środowisko; budowę pozytywnego wizerunku organizacji w oczach klientów, instytucji państwowych, itp.</li> <li>– EMAS umożliwia: promowanie działań na rzecz ochrony środowiska oraz zapewnienie opinii publicznej pełnej informacji o podejmowanych działaniach; aktywne włączanie pracowników w poprawę działalności środowiskowej i skuteczne spełnianie wymagań prawnych</li> </ul>
<b>System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy PN-N 18001</b>	<p>System Zarządzanie BHP polega na zarządzaniu zidentyfikowanymi zagrożeniami, ocenionym ryzykiem zawodowym, stawianiu celów i zadań w celu poprawy warunków pracy. Osią systemu jest identyfikacja zagrożeń, także tych potencjalnych, oraz zapobieganie powstaniu niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą. Wartością dodaną do systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy jest zapobieganie wypadkom oraz zmniejszenia skutków tych wypadków, a także ograniczanie narażenia na zagrożenia i występowanie chorób zawodowych. Zmniejszenie ilości wypadków przy pracy jest niewątpliwie sposobem na obniżenie kosztów bezpieczeństwa pracy, a także bardzo często kosztów związanych ze stratami produkcyjnymi.</p>
<b>System Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SA 8000)</b>	<p>W roku 1997, Social Accountability International (SAI) we współpracy z organizacjami zajmującymi się prawami człowieka, przedsiębiorcami, przedstawicielami związków zawodowych, jednostkami certyfikującymi i firmami konsultingowymi, stworzyło standard SA 8000 dotyczący zapewnienia funkcjonowania organizacji w harmonii z otaczającym ją społeczeństwem.</p> <p>SA 8000 jest standardem opartym na normach pracowniczych Międzynarodowej Organizacji Pracy, Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka i Konwencji Narodów Zjednoczonych. Celem SA 8000 jest stworzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli uwzględnianie w zarządzaniu przedsiębiorstwem aspektów społecznych. Poprzez stworzenie właściwych procedur umożliwiających organizacji wdrażającej SA 8000 kontrolowanie elementów działalności prospołecznej.</p> <p>SA 8000 jest standardem mającym zastosowanie w organizacjach o dowolnym profilu działania, w firmach biznesowych, jak również w organizacjach non-profit pragnących działać w zgodzie z normami społecznymi. Wdrożenie Standardu SA 8000 może przynieść organizacji wiele wymiernych korzyści zarówno z punktu widzenia biznesowego, jaki i pracowników.</p>
<b>Zarządzanie procesowe (Business Process Reengineering)</b>	<p>Zarządzanie procesowe, to krytyczna analiza i przeprojektowanie funkcjonujących procesów, w celu podniesienia wartości wskaźników produkcyjnych, jak również wskaźników wpływających na jakość wykonywanych usług dla klientów.</p> <p>Prowadzone projekty w obszarze zarządzania procesowego mają na celu analizę procesów organizacji, tym samym identyfikację braków i przyczyn niewydolności procesów. Zmapowane procesy, stanowią podstawę do ich optymalizacji, czyli podjęcia próby maksymalizacji wydajności procesów, poprzez restrukturyzację i reorganizację nie tylko zasobów ludzkich ale również oddziałów i jednostek</p>



 <p>optymalizacja procesów</p>	<p>organizacyjnych przedsiębiorstwa.</p> <p>Zorientowanie na procesowe zarządzanie organizacją, wykorzystanie fachowej wiedzy pozwala na prowadzenie projektów optymalizacyjnych. Projekty te prowadzone są przez konsultantów DGA S.A., z wykorzystaniem narzędzia DGA Process. Narzędzie umożliwia graficzną prezentację mapy procesów, jak również przebiegu procedur w organizacji. Zaprojektowane modele procesów/procedur stanowią podstawę do prowadzenia analiz stanu „JEST”, a tym samym optymalizacji procesowej organizacji.</p>
<p><b>System Zarządzania Efektywnością Organizacji</b></p>	<p>System Zarządzania Efektywnością Organizacji charakteryzuje się powiązaniem wymagań stawianych przez normę ISO 9001:2000 oraz możliwości, jakie niesie ze sobą Strategiczna Karta Wyników (BSC).</p> <p>Strategiczna Karta Wyników, tzw. Balanced Scorecard jest narzędziem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii. Wykorzystuje spójny system finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają kontrolowanie zdarzeń przeszłych, a także antycypowanie wyników w przyszłości. Dodatkową funkcją Balanced Scorecard jest zróżnicowanie miar z uwagi na pomiar osiągniętych wyników w przeszłości i próbę identyfikacji nośników przyszłych rezultatów.</p>
<p><b>Systemu Zarządzania Laboratorium PN-EN ISO/IEC 17025:2005</b></p>	<p>System Zarządzania Laboratorium zgodny z wymaganiami PNEN ISO/IEC 17025:2005 jest dowodem, że laboratorium badawcze lub wzorcujące posiada kompetencje do wykonywania określonych badań/wzorcowień. Jest również narzędziem wykorzystywanym do budowy zaufania wśród klientów, w ramach którego jednostka niezależna ocenia laboratorium pod kątem jego wiarygodności oraz niezawisłości. Wydanie certyfikatu akredytacji jest publicznym potwierdzeniem skuteczności i rzetelności organizacji.</p> <p>Uzyskany Certyfikat Akredytacji PN-EN ISO/IEC 17025:2005 potwierdza, że wdrożony System Zarządzania Laboratorium jest zgodny ze zbiorem wymagań opisującym najlepsze praktyki profesjonalne stosowane w laboratoriach oraz gwarantuje Klientom, że laboratorium posiada kompetencje do wykonywania najwyższej jakości badań, pomiarów/wzorcowień.</p> <p>Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. oferuje kompleksowy program doradczy przy szkoleniach, budowie i wdrażaniu systemu Zarządzania Laboratorium opartego na międzynarodowych standardach i procedurach. Proponujemy również konsultacje przy opracowaniu dokumentacji systemu w oparciu o oprogramowanie DGA Process i DGA Quality, które w bardzo prosty i przyjazny sposób pozwoli nadzorować i doskonalić system.</p>
<p><b>Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności (HACCP, ISO 22000:2006, IFS, BRC)</b></p>	<p>W związku z członkostwem Polski w UE na mocy Ustawy dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia każda firma zajmująca się produkcją i obrotem żywnością zobowiązana jest do wdrożenia i stosowania zasad systemu HACCP według normy ISO 22000:2006 - System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności - wymagania dla organizacji w całym łańcuchu dostaw żywności.</p> <p>System HACCP polega na identyfikacji istniejących zagrożeń żywności (biologicznych, chemicznych, fizycznych) i określeniu metod ich uniknięcia. Może być stosowany na wszystkich etapach łańcucha żywnościowego podczas produkcji,</p>

	<p>magazynowania, dystrybucji, zaoferowania konsumentowi w sklepie lub serwowania w restauracji, a jego główną ideą jest to, iż przenosi ciężar kontroli z produktu końcowego na poszczególne etapy procesu i obrotu żywnością.</p> <p>W Unii Europejskiej powstały jednolite standardy, według których oceniani zostają między innymi dostawcy produktów spożywczych sprzedających swoje wyroby w super- i hipermarketach. Należą do nich: IFS (International Food Standard) oraz BRC Global Standard Food (British Retail Consortium Global Standard).</p>
<p><b>Systemy Antykorupcyjne, Fraud Management, Kodeks Etyki Biznesu</b></p>  <p>Fraud management</p>  <p>Etyka biznesu (antykoru)</p>	<p>Każda organizacja, zarówno wywodząca się z administracji publicznej, jak i prywatna – jest zobligowana do dołożenia wszelkich starań w celu wyeliminowania zjawisk o charakterze korupcyjnym w swojej działalności.</p> <p>System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym to część systemu zarządzania ukierunkowanego na zapewnienie zaufania, że organizacja wdrożyła rozwiązania eliminujące lub w znacznym stopniu ograniczające możliwość występowania zjawisk korupcyjnych i rozwiązania te nadzoruje i doskonali. System skupia się na przyczynach, a nie na skutkach działań korupcyjnych. I jest standardem do wdrożenia w organizacjach, a więc wypracowania zasad postępowania, stosownych polityk, procedur i sposobów pomiaru. Powstał jako odpowiedź na potrzeby instytucji, aby całość podejmowanych przez nie działań prowadziła do wyeliminowania korupcji, została ujęta spójny system oraz narzędzie dla kierownictwa. Zastosowane w nim mechanizmy pozwalają na spójne zarządzanie organizacją.</p> <p>Eksperti DGA pomagają przy implementacji 27 zasad, które organizacja powinna spełnić, aby móc powiedzieć o sobie, że dba o minimalizację ryzyka wystąpienia zjawisk o charakterze korupcyjnym. Przy spełnieniu wymagań i udokumentowaniu tego spełnienia, mówimy o wdrożeniu Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. System jest oparty o podejście procesowe, współistnieje z innymi standardami ISO (norma jakości, bezpieczeństwa) oraz jest CERTYFIKOWANY.</p>
<b>Bezpieczeństwo Informacji</b>	<p>Celem Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) jest zdefiniowanie i utrzymywanie właściwego poziomu zabezpieczeń i świadomości użytkowników w odniesieniu do wymagań biznesowych. Całość ujęta jest w pętlę zapewniającą ciągły nadzór nad skutecznością wdrożonych mechanizmów bezpieczeństwa. System zapewnia też bieżącą obsługę incydentów bezpieczeństwa. SZBI obejmuje obszary organizacyjne jak i techniczne w aspektach bezpieczeństwa organizacyjnego, fizycznego, osobowego i prawnego. Produkt jest też nazywany Polityką Bezpieczeństwa – w ujęciu kompleksowym i systemowym.</p>
<b>Audyt teleinformatyczny</b>	<p>Celem audytu bezpieczeństwa teleinformatycznego jest określenie aktualnego stanu bezpieczeństwa teleinformatycznego organizacji, wskazanie zagrożeń oraz podatności, a następnie przedstawienie zaleceń, których celem jest poprawa bezpieczeństwa teleinformatycznego. Audyt bezpieczeństwa teleinformatycznego obejmuje zarówno obszary organizacyjne, jak i techniczne. W ramach weryfikacji części organizacyjnej audytem objęte są polityki, procedury i instrukcje związane z zarządzaniem środowiskiem i systemami teleinformatycznymi. W ramach technicznej części audytu weryfikowane są między innymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bezpieczeństwo fizyczne infrastruktury teleinformatycznej i nośników danych,</li> <li>– bezpieczeństwo logiczne sieci teleinformatycznej,</li> <li>– bezpieczeństwo stacji roboczych i komputerów przenośnych,</li> <li>– bezpieczeństwo systemów informatycznych.</li> </ul>



<b>Ciągłość działania</b>	<p>Podejmowanie działań o dobrze uzasadnionych kosztach jest dzisiaj wyzwaniem i koniecznością. Przygotowanie do sytuacji awaryjnych pozwala uniknąć niepotrzebnych strat, na które jesteśmy narażeni w przypadku nieplanowanego przerwania pracy. Zarządzanie ciągłością działania umożliwia przygotowanie się na zagrożenia w sposób systematyczny i zorganizowany, dopasowując rozwiązania do potrzeb organizacji. Brytyjski standard BS 25999 opisuje cykl zarządzania ciągłością działania, który został opracowany przez praktyków skupionych w Business Continuity Institute. Systematyczne zarządzanie ciągłością działania pozwala dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz w samej organizacji, budując elastyczność i odporność na błędy.</p> <p>Wymagania stawiane organizacji przez jej otoczenie stają się nie tylko coraz wyższe, lecz również pojawiają się z nieznanych kierunków. Często odnoszą się one do zapewnienia dostępności informacji lub ciągłości funkcjonowania. Wymagania takie stawiają polskie przepisy, jak prawo bankowe lub ustawa o ochronie danych osobowych, regulacje Unii Europejskiej, czy inne przepisy. Systematyczna analiza pozwala te wymagania identyfikować i dostosowywać się do nich.</p> <p>Nie należy zapominać, że konkurencja planuje już kolejny krok, a naszym zadaniem jest być o krok przed konkurencją. Na konkurencyjnym rynku niepowodzenie w dostarczeniu produktów na czas może oznaczać rezygnację z dalszej współpracy. Zdolność do działania nawet w trudnej sytuacji daje pewność i zaufanie w biznesie.</p>
<b>System Zarządzania Usługami Informatycznymi</b>	<p>System obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audyt procesów zarządzania IT na zgodność z wymaganiami normy ISO/IEC 20000:2005,</li> <li>- Wdrożenie Systemu Zarządzania Usługami Informatycznymi zgodnego z normą ISO/IEC 20000:2005,</li> <li>- Doradztwo w zakresie zarządzania IT w organizacji w oparciu o dobre praktyki ITIL i/lub wytyczne ISO/IEC 20000:2005.</li> </ul>
<b>DGA BPM</b> 	<p>Zarządzanie procesami biznesowymi BPM (ang. Business Process Management) to niezbędny element funkcjonowania nowoczesnej organizacji. Optymalizacja procesów stanowi źródło największych oszczędności w zakresie funkcjonowania kosztów. Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych, jak również informatycznych, w oparciu o zoptymalizowane procesy biznesowe, to przejaw dojrzałości organizacji. Rozwiązanie DGA w zakresie zarządzania procesami biznesowymi składa się z trzech głównych modułów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelowanie procesów (DGA Process) – moduł pozwala na wizualne modelowanie organizacji i procesów za pomocą przyjaznego w użytkowaniu narzędzia,</li> <li>• dostęp do dokumentacji systemu zarządzania (DGA Quality) – moduł umożliwia dostęp wszystkich użytkowników w organizacji do aktualnej struktury organizacyjnej, procesów i wszystkich szablonów dokumentów wykorzystywanych w procesach,</li> <li>• automatyzacja procesów biznesowych (DGA Workflow) – moduł umożliwia automatyzację wybranych procesów w organizacji za pomocą obiegu informacji z wykorzystaniem e-formularzy.</li> </ul> <p>DGA BPM będąc kolejnym krokiem w rozwoju systemów DGA Process i DGA Quality, umożliwia szybką migrację do nowej platformy BPM. Organizacje posiadające oprogramowanie DGA Process wraz z zamodelowaną strukturą organizacyjną i bazą procedur mogą w szybki sposób wdrożyć oprogramowanie DGA BPM. Aktualna baza zostanie przeniesiona w sposób automatyczny do struktur bazy danych BPM oszczędzając czas potrzebny na modelowanie organizacji od początku. W ten sposób organizacja osiąga pełną funkcjonalność rozwiązań klasy workflow oszczędzając na procesie wdrożenia.</p>

<b>DGA Process</b>	Program do modelowania procesów, który nie wymaga specjalistycznej wiedzy i może być używany zarówno przez osoby modelujące procesy na własne potrzeby, jak i profesjonalistów - analityków procesów i konsultantów wdrożeniowych - którzy wykorzystują utworzoną dokumentację do dalszych analiz.
<b>DGA Quality</b>	DGA Quality to nowoczesny kanał komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Program umożliwia nowoczesne zarządzanie informacją o procesach realizowanych w ramach systemu jakości. Informacje przedstawione są w przejrzystej formie graficznych modeli utworzonych w DGA Process i ich tekstowych opisów dostępnych za pośrednictwem przeglądarki WWW. Oprogramowanie DGA Quality posiada wiele modułów dodatkowych, które w pełni wspomagają wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania jakością.
<b>DGA Workflow</b>	System powstał w celu zapewnienia jego użytkownikom swobodnej wymiany dowolnych dokumentów w formie elektronicznej. Elektroniczny obieg dokumentów umożliwia przekazywanie dokumentów między użytkownikami systemu z zachowaniem zdefiniowanych przez administratora ścieżek przepływu. System DGA w ramach jednego środowiska zapewnia możliwość projektowania, uruchomienia, kontroli i optymalizacji wszystkich działań, zarówno realizowanych przez pracowników, jak i wspieranych przez systemy informatyczne.
<b>DGA Workflow Designer</b>	Wykorzystując moduł DGA Workflow Designer istnieje możliwość modyfikowania gotowych procesów workflow oraz formularzy, zgodnie ze zmianami w funkcjonowaniu organizacji. W większości przypadków nie wymaga to realizacji prac programistycznych i angażowania wysokiej klasy specjalistów. Inaczej jest, gdy chodzi o zbudowanie systemu od podstaw lub gruntowną zmianę eksploatowanego systemu. Zawsze wtedy mamy bowiem potrzebę opracowania czegoś więcej niż tylko procesy i formularze. Potrzebujemy odpowiedniego dostosowania struktur bazy danych oraz algorytmów przetwarzania tworzących logikę biznesową systemu.
<b>DGA Eco</b>	DGA Eco, jest modułem DGA Quality wspierającym zarządzanie środowiskowe, jak również wdrażanie systemów zarządzania wg normy ISO 14001 oraz EMAS. Podstawową zaletą narzędzia jest jego kompleksowy charakter. Organizacja nie musi zatem tworzyć żadnych dodatkowych dokumentów, gdyż wszystkie, których potrzebuje wraz z raportami wygenerować można z modułu.
<b>DGA BHP</b>	Moduł DGA BHP jest to narzędzie wspomagające zarządzanie systemem BHP w przedsiębiorstwie, zgodnym z wymaganiami prawa oraz norm PN-N-18001:2004, PN-N-18002:2000 jak i standardu OHSAS 18001:2007. Podstawowym elementem modułu jest ocena ryzyka zawodowego. Jest to „jądro” systemu współpracujące z „zakładkami” oraz „słownikami” tworzącymi powiązane ze sobą bazy danych. Bazy te przeznaczone są do gromadzenia i przetwarzania informacji, związanych z zarządzaniem ryzykiem zawodowym, bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie.

### ***Doradztwo biznesowe***

<p><b>Doradztwo strategiczne</b></p>  <p>doradztwo strategiczne</p>	<p>Usługi Doradztwa Strategicznego zorientowane są na określenie optymalnej drogi rozwoju nakierowanej na wzrost wartości firmy spośród możliwych wariantów i scenariuszy rynkowych. Pomagamy zarówno przygotować strategię jak też ją wdrożyć.</p> <p>Dzięki doradztwu Klient otrzymuje najkorzystniejsze rekomendacje dla przedsiębiorstwa oraz szczegółowe analityczne informacje o swoich produktach. O tym, w które należy zainwestować więcej środków i rokuje nadzieje na dalszy wzrost przychodów, a z których należałoby zrezygnować, gdyż generują one jedynie koszty. Dodatkowo konsultanci DGA S.A. pomagają w określeniu czynników, które mają największy wpływ na sukces rynkowy firmy oraz prognozują strategię postępowania. Strategia firmy stanowi kluczowy element integrujący wszystkie obszary i aspekty funkcjonowania organizacji. Dlatego też oferta DGA S.A. dotycząca zarządzania strategicznego jest uzupełniona o szeroki zakres usług doradczych nakierowanych na budowę nowoczesnej i efektywnej organizacji, która umożliwi skuteczną realizację planu strategicznego przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych.</p>
<p><b>Fuzje i przejęcia</b></p>	<p>Doradztwo w zakresie fuzji i przejęć obejmuje wspieranie Klienta, zarówno sprzedającego lub/i nabywcę przedsiębiorstwa w całym procesie fuzji bądź przejęcia. Usługi Emitenta obejmują analizę wskazanego rynku, wytypowanie przedsiębiorstw – potencjalnych celów przejęcia, a następnie przeprowadzenie całej procedury przejęcia obejmującej badanie due diligence oraz wycenę spółki, przygotowanie oferty nabycia akcji bądź udziałów, wsparcie klienta na etapie negocjacji oraz przygotowania umowy zakupu. W przypadku doradztwa stronie sprzedającej usługa obejmuje dodatkowo takie działania jak poszukiwanie inwestora, przygotowanie memorandum informacyjnego, bądź prospektu emisyjnego w przypadku sprzedaży poprzez Giełdę Papierów Wartościowych, sporządzenie wyceny, koordynację badania spółki przez potencjalnych nabywców oraz pomoc w prowadzeniu negocjacji.</p>
<p><b>Doradztwo finansowe</b></p>  <p>doradztwo finansowe</p>	<p>Wszystkie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej stoją przed podobnymi problemami. Kosztowne i czasochłonne procesy biznesowe powodują nieefektywność funkcjonowania i brak konkurencyjności wielu firm. Celem konsultantów Emitenta jest ułatwienie podejmowania decyzji mających wpływ na finanse przedsiębiorstwa na podstawie obiektywnych informacji i danych. Wspieramy Klienta zarówno w planowaniu nowych procesów inwestycyjnych, jak i analizie istniejących. Profesjonalne doradztwo DGA SA obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dokonanie wyceny przedsiębiorstwa (zarówno metodami majątkowymi, jak i dochodowymi),</li> <li>- sporządzanie modeli i planów finansowych (wraz z prognozą sprawozdań finansowych),</li> <li>- opracowanie biznes planu i studium wykonalności,</li> <li>- sporządzanie planów restrukturyzacji,</li> <li>- analizę możliwości finansowania inwestycji,</li> <li>- przygotowanie odpowiedniej dokumentacji umożliwiającej pozyskanie finansowania zewnętrznego (kredyty, obligacje),</li> <li>- wspieranie Klientów na etapie negocjacji z zewnętrznym podmiotem finansującym,</li> <li>- przygotowanie dokumentacji cen transferowych,</li> <li>- wspomaganie w zarządzaniu finansami.</li> </ul>

## 14. Kodeks etyczny środowiska

Doradztwo Gospodarcze DGA S.A. jest członkiem wspierającym Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych (SDG), co jest gwarantem stosowania przez Emitenta Kodeksu Etyki Zawodowej Stowarzyszenia.

Adres strony SDG jest następujący: <http://www.sdg.com.pl>

Organizacją branżową o charakterze międzynarodowym, z którą współpracuje Emitent jest FEACO European Federation of Management Consultancies Associations – Europejska Federacja Stowarzyszeń Doradczych <http://www.feaco.org/>.

## KODEKS ETYKI ZAWODOWEJ Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych

### I. Zasady ogólne

1. Kodeks reguluje zasady prawidłowego wykonywania zawodu doradcy gospodarczego obowiązujące wszystkich członków Stowarzyszenia, zwanych dalej „doradcami”.
2. Nieprzestrzeganie jego reguł w takiej postaci dyskwalifikuje osoby zamierzające ubiegać się o przyjęcie w poczet członków.
3. Członkowie Stowarzyszenia propagują zasady Kodeksu wśród wszystkich osób, z którymi współpracują.
4. Zasady Kodeksu obowiązują doradców zarówno wówczas, gdy działają na własny rachunek, jak i w ramach organizacji doradczych.
5. Zachowanie doradcy powinna zawsze cechować dbałość o opinię zawodu doradcy gospodarczego i Stowarzyszenia, tak w sprawach etyki, jak i poziomu profesjonalnego.
6. Przy Stowarzyszeniu działa Komisja Etyki Zawodowej. Zadaniem Komisji jest rozpatrywanie spraw o naruszenie Kodeksu przez członków Stowarzyszenia i kierowanie wniosków do Komisji Członkowskiej. Zasady postępowania Komisji i stosowane przez nią środki dyscyplinarne określi odrębna uchwała.
7. Komisja prowadzi Księgę zasad etyki zawodowej, do której wpisuje się tezy orzeczeń mające znaczenie ogólne.

### II. Reklama i uzyskiwanie zleceń

1. W działalności reklamowej i marketingowej obowiązuje doradców zachowanie realizmu i obiektywizmu w przedstawianiu swoich doświadczeń, możliwości oraz zakresu specjalizacji, a także korzyści mogących wyniknąć dla klientów z oferowanych usług. Reklama musi być rzetelna i nie może wprowadzić w błąd.
2. Zakazane jest posługiwanie się w celu uzyskania zleceń reklamą porównawczą. W działalności mającej na celu uzyskanie zleceń doradca postępuje zgodnie z zasadami konkurencji.
3. Doradcy nie wolno dla uzyskania zlecenia powoływać się na jakiegokolwiek stosunki w kierownictwie innych podmiotów lub we władzach.
4. Doradca przyjmując zlecenie polegające na sprawdzeniu albo korekcie wyniku innego doradcy, albo na wykonaniu bieżącego nadzoru na jego działalnością, powinien, jeżeli nie stoi temu na przeszkodzie ważny interes klienta, powiadomić o tym kontrolowanego.
5. Doradca nie może przyjąć zlecenia powodującego równocześnie działanie jego lub jego organizacji na rzecz klientów, których interesy są sprzeczne. W takich wypadkach obowiązuje zasada zachowania trzymiesięcznego odstępu czasowego pomiędzy zakończeniem pracy dla jednego klienta i rozpoczęciem dla drugiego. Zasada ta nie dotyczy sytuacji, w której obaj klienci wyrażą pisemną zgodę na równoczesną realizację zleceń. W wyjątkowych wypadkach może wystarczyć zgoda jednego klienta pod warunkiem wypowiedzenia zlecenia później przyjętego do realizacji. Doradca jest zobowiązany do uprzedzenia klientów o możliwości takiej sytuacji przed jej zaistnieniem.
6. Doradca nie może przyjąć zlecenia, jeżeli nie ma specjalistycznej wiedzy niezbędnej do jego wykonania, albo jeżeli wskutek dotychczasowych obciążeń nie może mieć pewności co do terminowej realizacji zlecenia.

### III. Wykonywanie usług doradczych

1. Interes klienta powinien mieć dla doradcy pierwszeństwo przed interesami osobistymi oraz osób trzecich. W interesie klienta doradca powinien przedstawić mu zawsze rzeczywisty, a nie pożądany obraz jego spraw.
2. Jeżeli efekty działalności doradcy mają być opublikowane lub przedstawione osobom trzecim jako jego opinia, doradca również wobec wszystkich zainteresowanych osób obowiązany jest do zachowania obiektywizmu w ocenie spraw, a w toku działalności powinien brać pod uwagę uzasadnione interesy tych osób.
3. Doradca obowiązany jest zachować niezależność opinii. Doradca powinien zapewnić sobie możliwość niezwłocznego odstąpienia od umowy, gdyby jakiegokolwiek przyczyny utrudniły mu zachowanie niezależności od klienta lub od władz i innych podmiotów, albo mogły wywołać poważne podejrzenie o taką zależność.
4. Doradca może podejmować się wykonania zlecenia jedynie na podstawie sformułowanych na piśmie warunków, określających ściśle przedmiot i zakres zlecenia oraz zasady ustalenia wynagrodzenia.
5. Wynagrodzenie doradcy powinno być oparte na rzetelnej wycenie świadczonej pracy według uzgodnionych zasad. Wynagrodzenie doradcy za sukces powinno być w zasadzie uzgodnione w kwotach bezwzględnych. Tylko w wypadkach, gdy jest to zwyczajowo stosowane wynagrodzenie może mieć formę oznaczonego udziału w korzyściach klienta lub być obliczone od wartości transakcji.
6. Doradca nie może proponować warunków umowy stawiających klienta w nie równoprawnej sytuacji, a w szczególności wyłączających odpowiedzialność finansową doradcy lub utrudniających jej dochodzenie.
7. Doradca nie może uzyskiwać w związku z działaniem dla klienta dodatkowych korzyści, w postaci:
  - jakiegokolwiek wynagrodzeń od osób trzecich;
  - promowania dostaw lub usług podmiotów gospodarczych, z których interesami jest osobiście lub kapitałowo powiązany;
  - przejmowania personelu klienta.
8. Zgoda klienta uzyskana przed rozpoczęciem wykonywania zleceń lub po jego zakończeniu zwalnia doradcę od powyższych ograniczeń.
9. Doradca obowiązany jest zachować poufność wszelkich informacji otrzymanych od klienta lub osób działających na jego zlecenie, a także dotyczących przedsiębiorstwa i personelu klienta. Nie może również wykorzystywać takich informacji we własnym interesie.
10. Wypadki naruszenia niniejszego Kodeksu, w tym wykonywania usług bez należytego przygotowania zawodowego przez doradców lub osoby mogące ubiegać się o przyjęcie do Stowarzyszenia lub uzyskania certyfikatu powinny być zgłaszane do Komisji Etyki Zawodowej.
11. Komisja Etyki Zawodowej informuje o decyzjach dotyczących naruszenia Kodeksu:
  - zgłaszającego;
  - Prezesa Zarządu SDG;
  - Przewodniczącego Komisji Certyfikacyjnej.
12. We wszystkich wypadkach, w których klient według powyższych postanowień może wyrazić zgodę na odstąpienie od zwykłych zasad, zgoda taka będzie skuteczna tylko pod warunkiem rzetelnego poinformowania klienta przez doradcę o istotnych okolicznościach sprawy.

## 15. Kalendarium Konferencji i Wydarzeń w 2010 roku

Zarząd Emitenta dąży do jak najlepszej komunikacji z Mediami, Inwestorami i Analitykami. O nadchodzących konferencjach Spółka informuje na stronie Relacji Inwestorskich.

Miejsce konferencji: biuro Emitenta w Warszawie lub inne wskazane na stronie internetowej Spółki.

### Raporty i spotkania z przedstawicielami mediów i inwestorami:

- 19.03.2010 - Raport roczny jednostkowy za 2009, Raport roczny skonsolidowany za 2009,
- 19.03.2010 – spotkanie z przedstawicielami mediów i inwestorów,
- 12.05.2010 - Raport kwartalny skonsolidowany za I kw. 2010,
- 31.08.2010 - Skonsolidowany raport półroczny rozszerzony za I półrocze 2010 r.,
- 10.11.2010 - Raport kwartalny skonsolidowany za III kw. 2010 r.

### DANE TELEADRESOWE

#### Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.

ul.Towarowa 35  
61-896 Poznań  
tel.: 0 (prefix) 61 859-59-00  
fax: 0 (prefix) 61 859-59-01  
strona internetowa: [www.dga.pl](http://www.dga.pl)  
e-mail: [dgasa@dga.pl](mailto:dgasa@dga.pl)

#### Biuro w Warszawie

Warsaw Corporate Center  
00-688 Warszawa  
Ul. Emilii Plater 28 p.IV

tel. 0 (prefix) 22 630 3530  
fax: 0 (prefix) 22 630 3531  
e-mail: [dgawawa@dga.pl](mailto:dgawawa@dga.pl)

NIP 781-10-10-013  
REGON 630346245  
Sąd Rejonowy Poznań - Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział  
Gospodarczy KRS nr 0000060682  
kapitał zakładowy: 9 042 232 PLN w pełni wpłacony

**Podpisy wszystkich członków Zarządu**

Andrzej Głowacki - Prezes Zarządu .....

Anna Szymańska - Wiceprezes Zarządu .....

Mirosław Marek - Wiceprezes Zarządu .....

Poznań, 17.03.2010 r.